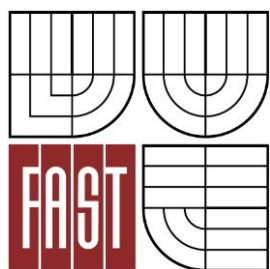




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

POŽADAVKY NA MANAŽERA VE STAVEBNICTVÍ REQUIREMENTS FOR MANAGER IN THE CONSTRUCTION ENGINEERING

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. LENKA HORSKÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2016



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví (N)
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant	Bc. Lenka Horská
Název	Požadavky na manažera ve stavebnictví
Vedoucí diplomové práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání diplomové práce	31. 3. 2015
Datum odevzdání diplomové práce	15. 1. 2016
V Brně dne 31. 3. 2015	

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

Zásady pro vypracování

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma požadavků na manažera ve stavebnictví. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce
 - charakteristika požadavků na manažera ve stavebnictví
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k současnému stavu požadavků na manažera ve stavebnictví
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

.....

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Vedoucí diplomové práce

Abstrakt

Tato diplomová práce je věnována požadavkům na manažera ve stavebnictví. V teoretické části je nejprve stručně popsán management a jeho role ve stavebnictví. Poté se již práce věnuje samotným požadavkům, funkcím a technikám stavebního manažera. V empirické části jsou stanoveny hypotézy, které byly potvrzeny či vyvráceny dotazníkovými průzkumy prováděnými se stavebními společnostmi a také se studenty posledního ročníku oboru Management stavebnictví na Fakultě stavební VUT. Součástí empirické části je také analýza nabídek prací na pozici manažera ve stavebnictví. Kvantitativní průzkum je pak doplněn řízenými rozhovory, na které navazují závěry a následná doporučení pro stavební společnosti, studenty a fakultu.

Klíčová slova

Management, stavebnictví, manažer, požadavky, funkce, techniky

Abstract

This diploma thesis is focused to requirements for manager in the construction engineering. The theoretical part briefly describes the management and its role in the construction. After that, the work devotes itself to the requirements, functions and techniques of construction manager. The empirical part is looking into the establishment of hypotheses which were either confirmed or disproved in a questionnaire research, concentrated on construction companies and senior students in the field of Management building at the Faculty of Civil Engineering. One of the empirical part is analysis of jobs as a manager in the construction industry. This research is enriched by guided interviews, which is followed by conclusions and subsequent recommendations for both civil society, students and also for the faculty.

Keywords

Management, construction industry, manager, requirements, functions, techniques

Bibliografická citace VŠKP

Bc. Lenka Horská *Požadavky na manažera ve stavebnictví*. Brno, 2016. 100 s., 8 s. příl.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 1.1.2016

.....
podpis autora

Bc. Lenka Horská

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucí práce PhDr. Daně Linkeschové, Csc. za její cenné rady, připomínky a odborné vedení.

OBSAH – POŽADAVKY NA MANAŽERA VE STAVEBNICTVÍ

ÚVOD	10
1 ZVLÁŠTNOSTI A VÝZNAM MANAŽERSKÉ PRÁCE VE STAVEBNICTVÍ	11
1.1 MANAGEMENT	11
1.1.2 HISTORIE MANAGEMENTU	12
1.2 SPECIFIKA STAVEBNICTVÍ A JEHO PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU	13
2 MANAŽER A ZÁKLADNÍ POŽADAVKY NA NĚJ.....	14
2.1 SELF – MANAGEMENT.....	15
2.2 VLASTNOSTI MANAŽERA	18
2.3 ZNALOSTI MANAŽERA.....	20
2.4 DOVEDNOSTI MANAŽERA	20
3 ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ ROLE	21
4 MANAŽERSKÉ FUNKCE	23
4.1 PLÁNOVÁNÍ	23
4.1.1 TIME MANAGEMENT	24
4.2 ORGANIZOVÁNÍ.....	27
4.2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	28
4.3 VÝBĚR A ROZMÍSTĚNÍ PRACOVNÍKŮ	29
4.4 VEDENÍ.....	30
4.4.1 STYLY VEDENÍ.....	31
4.4.2 MOTIVOVÁNÍ.....	32
4.5 KONTROLA.....	33
5 VYBRANÉ MANAŽERSKÉ TECHNIKY	36

5.1 TECHNIKY OSOBNÍ ORGANIZACE – PARADIGMATA.....	36
5.2 KOMUNIKAČNÍ TECHNIKY – KLADENÍ OTÁZEK	37
5.3 TECHNIKY VEDENÍ LIDÍ – GRID – MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA	39
5.4 ROZHODOVACÍ TECHNIKY – BRAINSTORMING.....	41
5.5 ORGANIZAČNÍ TECHNIKY – METODA SMART.....	42
6 VZDĚLÁVÁNÍ BUDOUCÍCH MANAŽERŮ	43
7 PŘIJÍMACÍ POHOVOR	45
7.1 VYBRANÉ OTÁZKY NA STAVEBNÍHO MANAŽERA U PŘIJÍMACÍHO POHOVORU	46
8 EMPIRICKÁ ČÁST	50
8.1 PRACOVNÍ HYPOTÉZY	51
8.2 ANALÝZA NABÍDEK PRÁCE	51
8.2.1 NEJČASTĚJŠÍ POŽADAVKY NA STAVEBNÍHO MANAŽERA	52
8.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	53
8.3.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	54
8.4 ŘÍZENÉ ROZHOVORY	79
8.4.1 WOOD SYSTEM s.r.o.....	79
8.4.2 Projekt 315	82
8.4.3 ESL a.s.	85
8.5 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	89
9 ZÁVĚR.....	93
10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	94
11 SEZNAM ILUSTRACÍ	97
12 SEZNAM TABULEK	98
12 SEZNAM GRAFŮ	99
13 SEZNAM PŘÍLOH.....	100

ÚVOD

Na úvod bych čtenáře ráda seznámila s důvodem, proč jsem si jako téma své diplomové práce zvolila právě „Požadavky na manažera ve stavebnictví“. Pojmy, jako management a manažer, jsou v dnešní době velmi aktuální. Co se stavebnictví týče, vychází najevo, že ať už vlastníme sebelepší technologie, stroje či materiály, bez kvalitních zaměstnanců a vedoucích pracovníků nelze být na pracovním trhu úspěšný. Jaké tedy trh očekává stavební manažery? Tuto otázku jsem si na začátku své práce položila a postupovala jsem tak, abych na ni byla na konci své práce schopná odpovědět.

Cílem mé práce bylo tedy nejprve teoreticky vymezit téma požadavků na manažera ve stavebnictví, v praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

V teoretické části práce proto čtenáře nejprve seznámím s pojmy jako je stavebnictví, personální management ve stavebnictví a management celkově. Poté se již zaměřím na manažera samotného, na jeho požadavky, jeho znalosti, vlastnosti, dovednosti a role. Za velmi důležitou považuji kapitolu, kde se zaměřím na funkce manažera. Teoretickou část pak uzavřu vybranými manažerskými technikami a zaměřím se také na vzdělávání budoucích manažerů a přípravu na přijímací pohovor.

Co se týče části empirické, v první řadě provedu analýzu nabídek prací na serveru jobs.cz. Dále také čtenáře seznámím s výsledky průzkumu prováděného ve stavebních společnostech a také s výsledky průzkumu zaměřeného na studenty posledního ročníku oboru Management stavebnictví na Fakultě stavební. Pro co možná nejpřesnější výsledky mého průzkumu také provedu řízené rozhovory s manažery vybraných stavebních společností. V závěru se zaměřím na doporučení směřované na stavební společnosti, studenty a fakultu.

1 ZVLÁŠTNOSTI A VÝZNAM MANAŽERSKÉ PRÁCE VE STAVEBNICTVÍ

1.1 MANAGEMENT

První, na co jsem se ve své práci zaměřila, bylo objasnění základních pojmů, mezi které bezesporu patří management a manažer. Co tedy pojem management vyjadřuje? Management je disciplína, která v posledních letech prodělává bouřlivý vývoj. Co se týče vysvětlení pojmu management, existuje mnoho definic. Osobně jsem zde vybrala dvě, které tento obor vystihují dle mého názoru nejlépe:

„Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení cílů společnosti.“ „volně podle“ [1]

Peter F. Drucker definuje management takto:

„Management není vědou o nic více, než je vědou medicína: v obou případech jde o praktické obory. Každý praktický obor čerpá z velkého souboru skutečných věd. Právě tak, jako medicína čerpá z biologie, chemie, fyziky a řady dalších přírodních věd, management zase čerpá z ekonomiky, psychologie, matematiky, politické teorie, historie a filozofie. Stejně jako medicína je však management zároveň samostatným oborem s vlastními předpoklady, s vlastními záměry, s vlastními výkonnostními cíli a kritérii.“ [2]

Zjednodušeně lze tedy říci, že management jsou všechny činnosti, které je potřeba vykonat, aby se dosáhlo cílů podniku.

¹ KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Str. 11, 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007, 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.

² Management mania. ManagementMania's Series of Management ISSN 2327-3658. [online]. 20.05.2013 [cit. 2015-12-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni>

1.1.2 HISTORIE MANAGEMENTU

Abych mohla co možná nejlépe vystihnout a správně pochopit to, jak management funguje v dnešní době, považovala jsem za důležité se alespoň okrajově seznámit s historií vývoje této disciplíny.

1. Období – klasický management – konec 19. století – 30. léta 20. Století

„Vzrůstající nároky na řízení zdrojů stále větších společností vynutily vznik tohoto nového oboru. Zaváděna byla úkolová mzda a výstupní kontrola. V USA se zaměřovali na zvyšování výkonosti s důrazem na bezprostřední řízení výroby. Základem se stala standardizace, kdy pracovní činnosti byly rozděleny do menších celků. Hlavními představiteli klasického managementu v USA se stali Taylor, Ford, Mayo. Evropa se v tomto období zaměřovala spíše na řídící pracovníky, náplň jejich práce a vymezení úloh. Mezi představitele klasického managementu v Evropě řadíme Faylora, Webera a Baťu.

2. Období – manažerská revoluce – 40. léta 20. Století – 70. léta 20. Století

Pozice manažerů byly odděleny od pozice vlastníků. Manažeři se začali dělit na manažery vrcholové, manažery první a druhé linie. Vznikaly nové teorie, teorie procesního přístupu, která se snažila popsat jak zvládnout procesy řízení a jak vymezit a přesně určit funkce vedoucích pracovníků. Druhá teorie, teorie systémového přístupu, vycházela z názoru, že celek je lepší než součet jeho částí. Důležitá zde byla motivace zaměstnanců.

3. Období – konec 20. Století

V tomto období je management podobný tomu, jak ho známe v dnešní době. Začaly se projevovat snahy zaměstnanců o spoluúčast na řízení firmy, vznikla koncepce dokonalého podniku, založená na zkušenostech úspěšných manažerů a jejich zevšeobecnění.

4. Období – 21. Století

Zaměstnanci kromě řízení získávají i podíly ve firmách prostřednictvím akcií a tím se podílí i na jejich zisku. Mezi představitele tohoto období patří Bill Gates, Akio Morita či William Hewlett. „„volně podle“ [3]

1.2 SPECIFIKA STAVEBNICTVÍ A JEHO PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Co se týče managementu ve stavebnictví, jeho úkolem je najít optimální způsob realizace požadovaných stavebních prací a dosažení očekávaných strategických cílů stavební společnosti pomocí lidí. „Tedy zaměstnanců stavební společnosti, kteří zde pracují a hledají možnosti uspokojení vlastních potřeb a dosažení vlastních cílů, jež nemusí být vždy v souladu s potřebami a cíli stavební společnosti.“ „volně podle“ [4]

Je tedy důležité zabezpečit jednotlivé personální činnosti jako je např. organizace práce a pracovní podmínky, motivování, odměňování a jiné personální činnosti, které se ve stavební společnosti vyskytují. A právě tyto činnosti jsou zabezpečovány manažerem ve stavebnictví.

³ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

⁴ BUŠINA, Filip. *Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví*. Str. 137, Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 319 s. ISBN 978-80-7478-455-2.

2 MANAŽER A ZÁKLADNÍ POŽADAVKY NA NĚJ

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“^[5]

Z předchozí kapitoly, ve které jsem se zabývala managementem ve stavebnictví, vyplývá, že od manažerů stavební společnosti se očekává vytvoření optimálního systému personálních činností, který povede jak k dosažení strategických cílů této společnosti, tak k uspokojení specifických potřeb zaměstnanců.

„Manažera lze tedy považovat za rozhodujícího činitele v řízení a proto je jeho výběr a výchova v managementu klíčová. V současné době lze manažery rozdělit do tří úrovní:

- **Manažeři první linie** – patří zde předáci, mistři, vedoucí dílen apod.
- **Střední manažeři** - manažeři závodů, vedoucí útvarů apod. Největší podíl práce středních manažerů zaujímá poskytování a získávání informací.
- **Vrcholoví manažeři** – (top manažeři) jsou relativně odděleni od organizace.

Přebírají odpovědnost za vlastníky.“ „volně podle“^[6]

Ať se však již jedná o manažera první linie, středního či vrcholového manažera, všechny tři typy manažerů pracují především s lidmi. A jelikož je dle mého názoru práce s lidmi velmi náročná, považuji za důležité, aby se v první řadě manažer zaměřil na tzv. self – management.

⁵ LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Str 10, Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

⁶Management mania. ManagementMania\\\\s Series of Management ISSN 2327-3658. [online]. 20.01.2015 [cit. 2015-12-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>

2.1 SELF – MANAGEMENT

„Jediným lékem pro člověka je hlubší sebepoznání.“

Alexis Carrel

Jak se tedy již zmiňuji v úvodu této kapitoly, pokud chce být manažer ve vztahu k ostatním a ve své práci úspěšný, je velmi důležité, aby se v právní řadě zaměřil na sebe. Aby na sobě pracoval, cílevědomě se zlepšoval, rozvíjel se a věděl, kam orientuje své úsilí a energii.

„Poznání sebe sama, ale také druhých lidí, je jedním ze základních kroků v pěstování manažerských dovedností. Každého manažera by proto v první řadě mělo zajímat, jaký vlastní styl chování používá a jak tím ovlivňuje chování a jednání svých kolegů, nadřízených či podřízených zaměstnanců. Tím, že se blíže seznámí se silnými a slabými stránkami svého stylu, začne si více uvědomovat a všímat dříve opomíjených a nevědomých stránek své osobnosti. Zcela jistě se je pak tedy naučí lépe vnímat i u druhých a cíleně na ně působit.“ „volně podle“^[7]

Sebepoznáním se zabývá řada teorií. Já jsem si pro ukázkou zvolila dílo dvou amerických psychologek, dcery s matkou, I. Myersovou a K. Briggsovou, které využily a doplnily poznatky známých psychologů C. G. Junga, G. Allporta a jiných ve své typologii MBTI. Tato typologie udává kombinaci čtyř dvojic písmen, která umožňují vytvořit 16 osobnostních typů.

⁷ KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Str. 31, 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007, 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.

Tři dvojice jsou převzaty z Jungovy původní typologie:

- E – Extraverze versus I – Introverze
- S – smysly versus N – intuice
- T – převaha myšlení versus F – převaha citění
- čtvrtá dimenze je doplněna americkými psycholožkami P – vnímání versus J – usuzování.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Tabulka 2.1.1 – „16 základních osobnostních typů“^[8]

Typologie je realizována pomocí dotazníku obsahujícímu 48 krátkých otázek. Na otázky je důležité odpovídat pravdivě a bez dlouhého přemýšlení a po jeho vyplnění a sečtení jednotlivých zastupujících písmen je možné se zařadit do následující tabulky, kde je zároveň u každého typu uvedeno přibližné procentuální zastoupení v populaci.

⁸ KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Str. 31, 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007, 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.

Tabulka 2.1.2 – „16 základních osobnostních typů“^[9]

	Typ smyslový s převahou myšlení	Typ smyslový s převahou citění	Typ intuitivní s převahou citění	Typ intuitivní s převahou myšlení
INTROVERT	ISTJ (6%) Rozumní, neosobní, logičtí a v praktických věcech málo rozhodní. Málo empatičtí, Váží si tradic. Trpěliví, spolehliví. Na svět pohlíží mechanicky, systematicky. Zaujatost pro důkladnost, detaily.	ISFJ (6%) Jejich touhou je být užitečný a moci vyhovět. Mají rádi dodržování předpisů, jsou oddaní a loajální. V práci velmi spolehliví, nemají ráda změny. Administrativně zdatní.	INFJ (1%) Hluboké uvážlivé a složité typy. Dokáží řešit složité problémy. Zranitelní, ale empatičtí, věří na hodnoty a zásady. V práci odpovědní se sklonem k perfekcionismu.	INTJ (1%) Vysoká sebedůvěra, snadno se rozhodují, pragmatičtí, otevření nápadům a konceptům. Hledí více dopředu než na aplikace myšlenek. Velmi usilovní, pořádkumilovní, velmi výkonní manažeři.
	ISTP (7%) Zastánci rovnostářství, dobří myslitelé. Úsporní ve vyjadřování, hodně lakoničtí a rezervovaní. Nebojí se riskovat. Bravurně zvládají nástroje a stroje. Svérázní manažeři s hektickým stylem.	ISFP (5%) Neradi plánují, raději dělají. Umí být laskaví, nejsou mistři slova, ale řemesel. Malá ambice na manažerské pozice, spíše chtějí být užiteční tým, v čem vynikají. Nemají rádi rutinu a stereotyp.	INFP (1%) Klidní, uvážliví a nevtrávní lidé, navenek si udržují mírný odstup. Smysl pro čest, špatně snášejí odchylky. Vyhýbají se podnikání a byznysu, v práci adaptabilní, otevření nápadům, umí se bránit.	INTP (1%) Precizní ve vyjadřování a myšlení, hodně logičtí. Architekti nových myšlenek, posedlí analytici s intelektuálním přístupem. Mají sklon k aroganci, studení ve vztazích. Velmi loajální vůči firmě.
EXTROVERT	ESTP (13%) Logičtí a imaginativní. Umí odhadnout pohnutky druhých, vynikající vyjednávači a napravovatelé průšvihů. Nemají rádi předpisy a nařízení. Umí být manipulativní, mají nezkrotnou povahu, špatně řiditelní.	ESFP (13%) Vyhledávači společnosti, přátelští, zábavní. Nejsou silní v analýzách dat, jako manažeři neumí pozitivně a konstruktivně kritizovat. Nedochovilní, nejsou ješitní, urážliví. Spíše uplatňují zdravý selský rozum.	ENFP (5%) Neúnavní bojovníci za dokonalost, autenticitu a spontaneitu. Intenzivně vnímají okolí, velmi tvořiví a rádi dělají nové věci. Poradí si s kdejakým problémem. Vynikající obchodníci, pojišťovací agenti. Dobří vůdcové.	ENTP (5%) Preferují práci před vztahy. Dobří v inovacích, vynikající analytici. Hodí se do brainstormingových sezení, rádi se učí nové věci. Jsou náladoví, svévolní až paličatí.
	ESTJ (13%) Praktičtí, realističtí, zaměřeni a fakta, s přirozenou autoritou pro manažerské pozice. Nezajímají se o ty, které nevidí jako přínosné. Mají rádi organizační aktivity, jsou dobří administrátoři, jsou spolehliví.	ESFJ (13%) Nejspolečensnější, jemná a pečující povaha, skvělí hostitelé, pozorní k potřebám druhých. Výborní prodejci, pořádání podřízených, kteří umí respektovat. Opatrní, obezřetní, ale jako manažeři pečliví, dochvilní, zodpovědní a výkonní.	ENFJ (5%) Skvělí přirození vůdci, cenní si spolupráce a rádi spolupracují. Tolerantní, ohleduplní, rození komunikátoři, skvělí motivátoři. Cenní si harmonických vztahů, neshody berou příliš osobně.	ENTJ (5%) Velitelské typy. Nebojí se konfrontací, debat a utkání s jinými s cílem se něco naučit. Bývají oddáni své práci a zaměstnání. Soustředí se spíše na myšlenky, ideje a principy více než na lidi. Mistři slova.

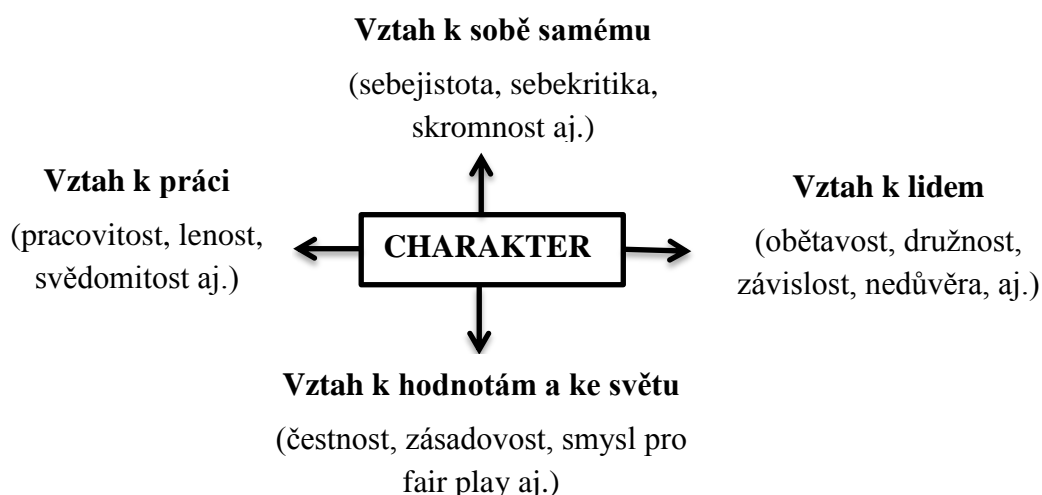
⁹ KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Str. 31, 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007, 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.

Dle mého názoru by se podstatná většina stavebních manažerů měla řadit právě mezi typy s intuitivní převahou citění nebo s intuitivní převahou myšlení. Sama bych se pak osobně přikláněla k manažerovi, který je spíše extrovert než introvert, protože ho vykonávání práce s lidmi pravděpodobně nestojí tolik energie, kterou pak může věnovat splnění daného úkolu.

2.2 VLASTNOSTI MANAŽERA

Vlastnosti jsou u manažera velmi podstatné. Lze říci, že na nich závisí úspěšnost organizace společnosti. Tím, jaké by měl mít manažer stavební společnosti vlastnosti, jsem se také velmi zabývala v praktické části této diplomové práce. Považuji proto za důležité seznámit se s tím, co vlastně vlastnosti vyjadřují a jaké vlastnosti by měly být součástí charakteru stavebního manažera.

„Vlastnosti vyjadřují stálý způsob chování jednotlivce. U člověka s určitými vlastnostmi se předpokládá, že se v běžných situacích bude chovat podobně. Některé vlastnosti jsou všem lidem společné, jiné jsou individuální a řada vzorců chování se vyvíjí v závislosti na sociálním klimatu a prostředí. Stálé vlastnosti pak vytváří charakter člověka. Ten je utvářen výchovou a sebevýchovou a můžeme jej hodnotit podle těchto čtyř kategorií:



Obrázek 2.2 – „4 kategorie charakteru“

Co se týče vlastností, které by, v návaznosti na tyto čtyři kategorie, měly být součástí charakteru manažera stavební společnosti, považuji za důležité tyto:

- Důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota
- Komunikativnost, schopnost spolupráce
- Smysl pro povinnost, samostatnost a iniciativa, pracovitost
- Smysl pro spravedlnost a čestné jednání¹⁰ „volně podle“ [10][11][12]

Pro práci manažera je také velmi důležitý jeho temperament. Temperament je vlastně to, jak člověk věci prožívá, jak na ně reaguje a jak se chová. „Lze jej charakterizovat těmito znaky:

- rychlost a intenzita reakcí člověka na vnější podněty
- odolnost vůči silným nebo dlouhodobě působícím podnětům
- stálost a pohyblivost v různých situacích
- míra ovládnutí emocí
- výraznost v chování

Zde jsem pro ukázkou vybrala tři typické znaky temperamentu stavebního manažera:

Dominance – ta je považována za rozhodující prvek v dosahování manažerských cílů a projevuje se sebejistotou, zdravou dávkou agresivity a soutěživostí.

Asertivita – znamená schopnost prosadit se, hájit svá práva, vystupovat sebejistě a sebevědomě, aniž by se člověk uchýlil k agresii či porušil práva ostatních.

¹⁰ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Str. 12, Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

¹¹ LINKESCHOVÁ, D., Vzdělávání budoucích stavebních manažerů a potřeba posunu paradigmatu v komunikaci, příspěvek na konferenci Faktory ovlivňující vývoj profese učitele, ISBN 978-80-7481-090-9, Národní ústav pro vzdělání, Praha, 2015

¹² LINKESCHOVÁ, D., THE CONSTRUCTION INDUSTRY MANAGERS AND THE NEED FOR CHANGES IN THEIR COMMUNICATION, příspěvek na konferenci International Scientific Conference People, Buildings and Environment 2014 (PBE2014), ISSN 1805-6784, ISBN 978-80-214-5050-9, VUT v Brně, FAST, EKŘ, Brno, 2014

Emocionální stabilita - jednoduše řečeno dobré zvládnání stresu. Emočně stabilní člověk snese odpovědnost za obtížná rozhodnutí a je více odolný vůči vyčerpání a nepříjemným vnějším vlivům. „„volně podle“ [13]

2.3 ZNALOSTI MANAŽERA

„Za znalosti můžeme považovat veškeré informace a poznatky, které se lze naučit. Jelikož se dá říci, že dnešní společnost je založena na znalostech a právě znalosti se tak stávají nejdůležitější formou kapitálu společnosti, je důležité, aby manažeři nenechávali věci a dění kolem sebe stát, ale měnili je a aktivně se na nich účastnili. Jen tak je totiž možné, aby přinášeli konkurenční výhodu svému zaměstnavateli.“ „„volně podle“ [14]

2.4 DOVEDNOSTI MANAŽERA

„Dovednosti jsou praktické návyky, které lze získat nácvikem nebo praxí. Vznik dovedností záleží na schopnosti přijímat a obohacovat se zkušenostmi.

Co se týče dovedností u stavebního manažera, považuji za potřebné právě tyto:

Dovednosti osobního charakteru – poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, schopnost sebe – řízení

Dovednosti koncepčního charakteru – schopnost využívat příležitostí, plánování cílů, sestavování vizí

Dovednost v řízení lidských zdrojů – schopnost vést lidi, motivovat je, zvládnout techniky delegování a vyjednávání

Dovednosti technického charakteru – schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost apod. „„volně podle“ [15]

¹³ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Str. 13, Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

¹⁴ PhDr. Mária Antošová, PhD. . Moderní řízení. Hospodářské Noviny IHNE ISSN 1213 – 7693. [online]. 6. 6. 2007 [cit. 2015-12-31]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21326760-co-podnik-ocekava-od-manazera-znalosti>

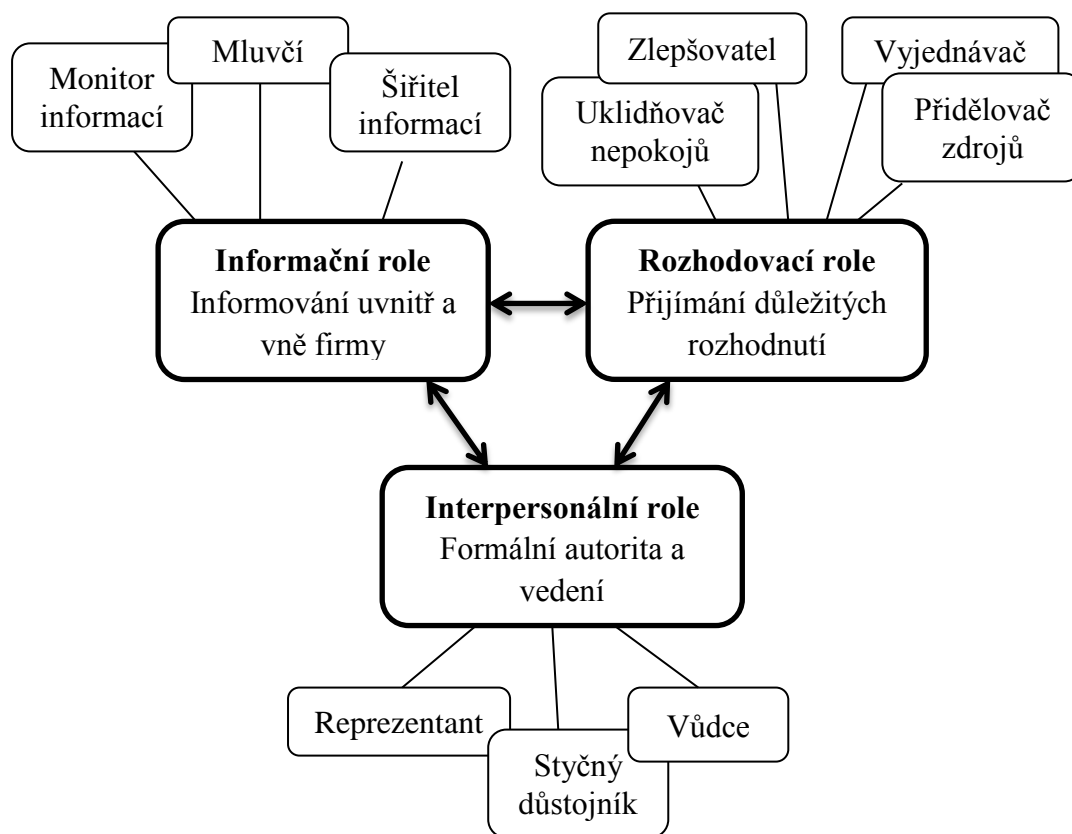
¹⁵ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Str. 19, Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

3 ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ ROLE

Stavební manažer plní ve společnosti mnoho funkcí. Těmto funkcím můžeme říkat role a Henry Mintzberg je rozdělil do tří základních skupin:

- **interpersonální role**
- **rozhodovací role**
- **informační role**

Vzájemný vztah těchto rolí lze vyčíst z obrázku.



Obrázek 3 – „Role manažera podle Mintzberga“^[16]

¹⁶ SLAVÍK, Jakub. *Z inženýra manažerem*. Str. 10, Praha: FCC Public, 2010, 183 s. ISBN 978-80-86534-16-9.

„**Interpersonální role**, nacházející se uprostřed grafu, funguje především jako podpora zbylých dvou skupin. Součástí této role je být **reprezentantem**, z čehož plynou různé právní, společenské a ceremoniální povinnosti. **Vůdcem** svých podřízených, kde je důležité, aby manažer vytvářel pracovní prostředí, dbal na disciplínu a také povzbuzoval své podřízené. V neposlední řadě pak role **styčného důstojníka**, jehož náplní práce je podporovat navzájem zaměstnance tak, aby výsledkem byla efektivní spolupráce.

Jelikož je management převážně o rozhodování, důležitou součástí manažerských rolí je **role rozhodovací**. Mě osobně se nejvíce na toto téma líbí výrok Slavíka v knize *Z inženýra manažerem*, kde říká: „*Nerozhodný manažer je mrtvý manažer*“. Je proto důležité, aby manažer uměl rozlišit mezi podstatným a podružným, ale také mezi krátkodobým a dlouhodobým. K jeho práci tedy patří **přidělování zdrojů**, iniciování změn vedoucích k lepšímu, tedy **zlepšování**, hájení zájmů firmy a hledání kompromisů v roli **vyjednavče** a v neposlední řadě **uklidňování nepokojů**, ať už mají původ uvnitř firmy či vně.

Vedení a rozhodování je tedy součástí práce manažera. K tomu, aby mohl efektivně vést a rozhodovat, jsou nezbytné informace. **Informační role** je tedy nezbytná pro výše uvedené dvě skupiny rolí. Manažer musí být **monitorem** a zároveň šířitelem informací. Aby byly informace náležitě využity, musí je manažer umět prezentovat, tedy „prodat“. Z toho tedy vyplývá, že musí být také **zdatným mluvčím**.“ „volně podle“^[17]

Práce stavebního manažera s sebou nese zcela jistě i plno dalších rolí, dle mého názoru je však důležité si uvědomit, že náplní této práce je řešení především „měkkých“, tedy mezilidských vztahů, než „tvrdých“, exaktních problémů.

¹⁷ SLAVÍK, Jakub. *Z inženýra manažerem*. Str. 10, Praha: FCC Public, 2010, 183 s. ISBN 978-80-86534-16-9.

4 MANAŽERSKÉ FUNKCE

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které, ať už stavební nebo jiný manažer, ve své práci vykonává. Tyto činnosti jsou pro jeho práci podstatné a musí je proto na základě svého potenciálu zvládnout.

Klasické pojetí manažerských funkcí zpracovali Američané Harold Koontz a Heinz Weihrich na:

- plánování
- organizování
- výběr a rozmístění pracovníků
- vedení lidí
- kontrolu

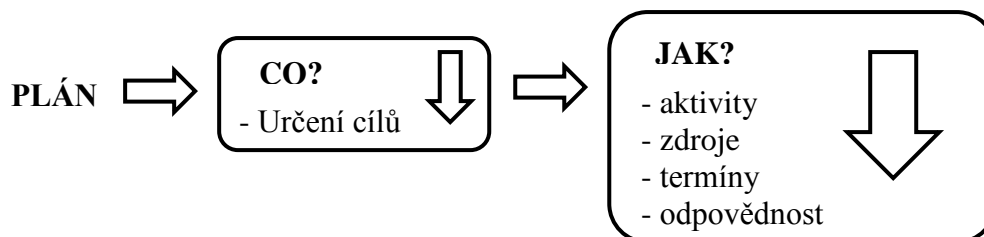
4.1 PLÁNOVÁNÍ

Plánování je dle mého názoru klíčová manažerská funkce, protože bez stanovených cílů v čase a vymezení postupů, jak těchto cílů dosáhnout, nelze provádět účinné rozmisťování pracovníků, organizování ani následnou kontrolu.

„Z obecného hlediska je plánování činnost, kterou v duchu překlenujeme mezeru mezi tím, kde jsme nyní a kde bychom chtěli, z hlediska splnění určitého úkolu, být v budoucím okamžiku. Plánování je tedy vymýšlení metody jak něco vyrobit, udělat či jak dosáhnout určitého cíle. **Práce manažera bez plánů může být jen stěží efektivní.**“
„„,volně podle“ [18]

¹⁸ ADAIR, John Eric. *Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery*. Str. 94, 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, 231 s. ISBN 80-85603-40-3.

Ačkoliv se podoba plánů bude postupem času lišit, každý plán by měl svým obsahem odpovídat na tyto otázky:



Obrázek 4.1 – „Obsah plánů“^[19]

4.1.1 TIME MANAGEMENT

Time management považuji za velmi důležitou oblast z okruhu funkcí stavebního manažera. Umění správně si rozložit úkoly a čas je totiž dle mého názoru podstatné pro to, aby stavební manažer odváděl svou práci dobře a efektivně. „Hlavní myšlenkou time managementu tedy je, že člověk bude v práci úspěšný a efektivní a navíc získá dostatek času na aktivní odpočinek a mimopracovní aktivity. Řízení času by mělo být základem osobní strategie zdravého a smysluplného života.“ „volně podle“^[20]

¹⁹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Str. 102, 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

²⁰ CHOBOTOVÁ, Monika. *Manažerské dovednosti: [studijní materiál]*. Str. 47, Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008, 66 s. ISBN 978-80-7248-455-3.

„Existují čtyři generace řízení času:

1. Generace

Tato generace si vytváří seznamy věcí, které mají nebo potřebují splnit. Na konci dne si pak splněné „odškrtnou“ a nesplněné přepíší na další den.

Manažeři této generace jsou flexibilní, dobře se adaptují a dělají takové věci, které jim v danou chvíli přijdou neodkladné.

2. Generace

Tato generace si dopředu plánuje a následně stanovené cíle plní.

Manažeři druhé generace jsou zodpovědní a výkonní, vytyčují si cíle a plánováním celkově zlepšují svůj pracovní výkon. Může se však stát, že jim připadá často důležitější právě časový harmonogram, jelikož věci dané harmonogramem a kalendářem jsou podstatné. Mívají pak proto sklon se před lidmi uzavírat, nebo právě naopak, řídit lidi stejně jako věci.

3. Generace

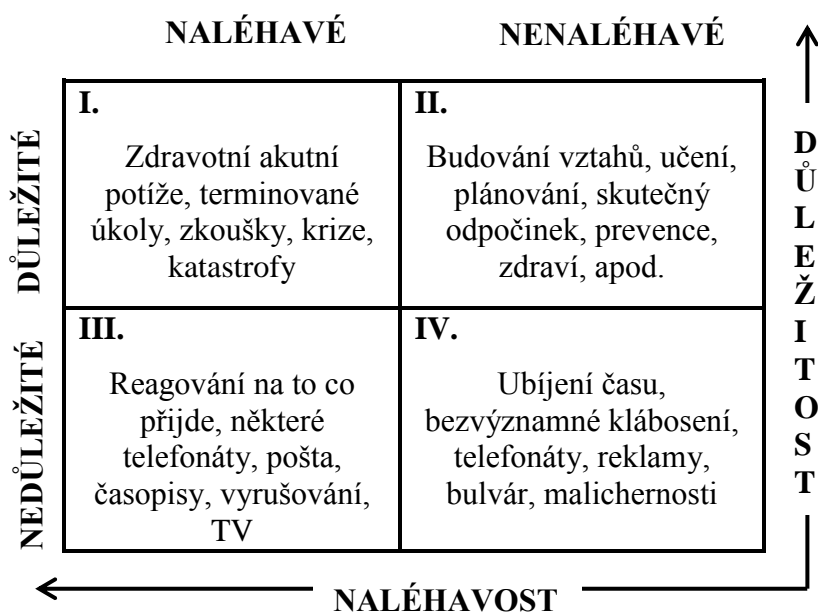
Typické pro tuto generaci jsou plánovací a organizační pomůcky, díky kterým se dá za kratší dobu stihnout daleko více věcí. Každý den si proto určují priority a cíle své činnosti. Manažeři třetí generace jsou úspěšní v osobní produktivitě a hospodárnosti, stíhají plnit spoustu svých stanovených úkolů a cílů, ale prožívají velmi hektický život. Obvykle je tento způsob účinný, zabývají-li se věcmi. Na překážku však narazí, začnou-li se zabývat lidmi, jelikož u lidí je důležité ne pouze kvantitativní množství času, určitým způsobem stráveného, ale jeho kvalita.

4. Generace

Tato generace se nesnaží vměstnat všechny úkoly do svého časového plánu, ale přemýšlí nad tím, jestli tam vůbec mají být, protože děláním více věcí rychleji není náhradou za děláním věcí správných.

Stavební manažeři by se dle mého názoru měli řadit mezi manažery 4. generace, jelikož náplň práce stavebního manažera není jen o plnění daných úkolů vlastními silami, ale také, a to hlavně, vedením a řízením svých zaměstnancům.

Při plánování a tvoření vlastního time managementu je důležité, abychom přesunuli své zaměření z věcí naléhavých, na věci důležité a vytvořili tak prostor pro naše efektivní rozhodování namísto podřizování se vytvořenému harmonogramu.



Obrázek 4.1.1 – „Časová matice“^[21]

Tato časová matice rozděluje úlohy na dvě skupiny:

- **Důležité - vyžadující akci**, do této skupiny patří naše hodnoty, priority a věci, které přispívají k dosažení našich vlastních cílů.
- **Naléhavé – stačí reakce**, patří zde to, co nás momentálně zaujme, nebo v čem pocítujeme momentálně největší tlak“ „volně podle“^[22]

²¹ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Str. 100, 98, 99, 100, Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-7204-396-x.

²² LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Str. 97, 98, 99, 100, Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-7204-396-x.

4.2 ORGANIZOVÁNÍ

„Organizování je jednou ze základních manažerských činností a je tedy nedílnou součástí práce každého manažera. Můžeme ji chápat jako uspořádání, vytváření řádu a systému proto, abychom dosáhli maximální měrou stanovených cílů. Potřeba organizovat vyplývá ze snahy dosáhnout co nejvíce synergického celku, protože většinu výrobních faktorů a jiných aktivit musí realizovat více lidí, ale také z omezené schopnosti člověka řídit určitý rozsah podřízených. Je proto nezbytné, aby se vymezily vzájemné vztahy mezi lidmi a prostředky k plnění stanovených záměrů proto, aby nastal efektivní pracovní výkon.

Mezi základní prvky organizování patří:

Specializace – úkolem organizování je nalézt specializaci v optimální míře. Specializace na jedné straně vede ke zvýšení produktivity práce jednotlivce a usnadňuje jeho kontrolu, na straně druhé však vyžaduje větší koordinaci.

Koordinace – obvyklým způsobem k zajištění koordinace je pověření určité osoby udělováním příkazů a kontrolováním jejich plnění.

Vytváření útvarů – přispívá ke zlepšení koordinace, je ovšem důležité aby manažer zvolil optimální kritéria k vytvoření efektivního útvaru.

K těmto kritériím patří: specializace a kvalifikace pracovníků, pracovní proces a funkce, které vedou k jeho zlepšení, čas, produkt, zákazník a místo.

Rozpětí řízení – velice důležitý prvek organizování, který vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. Je podstatné nalézt optimální rozpětí řízení pro každého jedince.

Delegování – věci, které bezpodmínečně nemusíme dělat sami, můžeme delegovat. Delegovat můžeme buďto stylem „přines, udělej“. V tomto případě delegujeme čas a pověřená osoba čeká, co ji nařídíme. Nebo lze delegovat stylem „správce“.

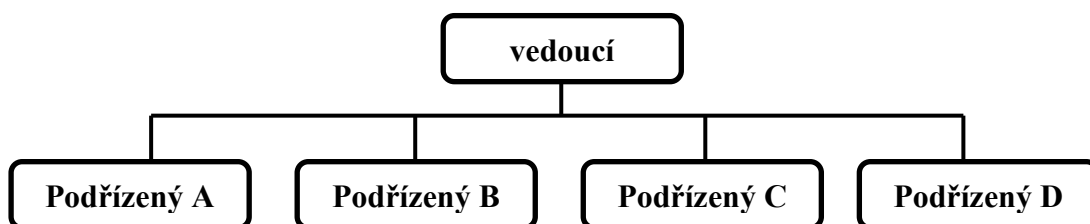
Delegování typu „Správce“ znamená řízení prostřednictvím cílů, které zpočátku vyžaduje více času, pokud je však vynaložen efektivně, je to dobrá investice. U tohoto typu delegování je podstatné přesně definovat žádoucí výsledky, pravidla, zdroje, odpovědnost a následky, tedy aby nastalo jasné porozumění danému úkolu.

4.2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Organizační struktura je nezbytná pro řízení většího počtu zaměstnanců, jelikož nastavuje komunikační pravidla, zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a také řeší pravomoci a odpovědnosti. Je na každé společnosti, jakou organizační strukturu si zvolí, musí však brát ohled na svou velikost.

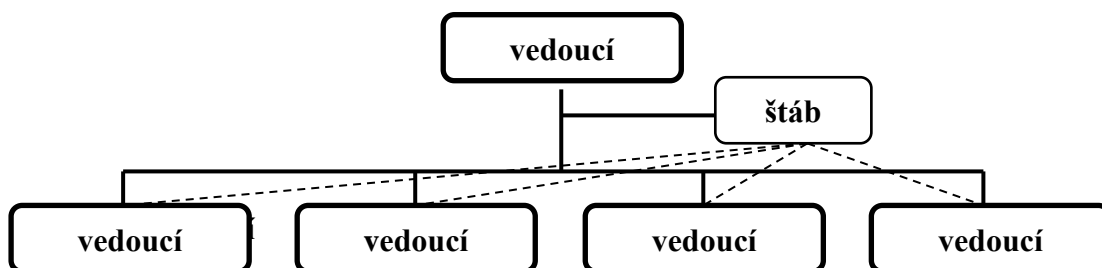
- **Liniová organizační struktura** - jsou zde jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými, jediný odpovědný vedoucí

Obrázek 4.2.1.1 – „Liniová organizační struktura“



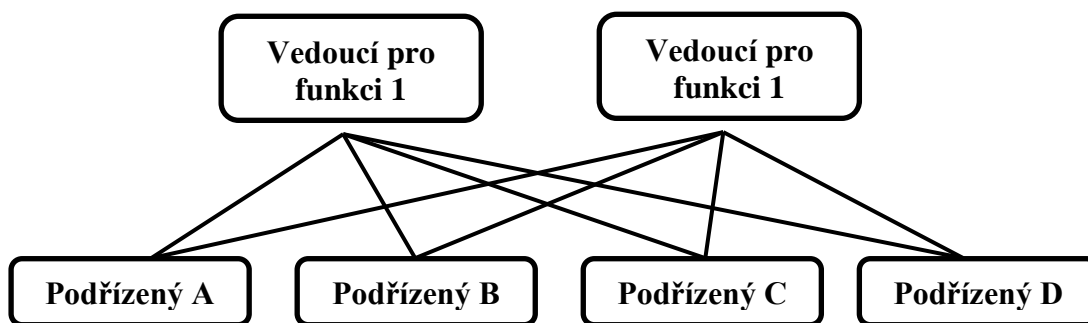
- **Štábně - liniová organizační struktura** – je založena na štábních útvarech, které slouží k zajišťování administrativní a řídicí podpory manažerům na různých úrovních a jejich útvarům

Obrázek 4.2.1.2 – „Štábně - liniová organizační struktura“



- **organizační struktura** – více vedoucích podle funkčních pohledů na činnost zaměstnance“ „volně podle“^[23]

Obrázek 4.2.1.3 – „Funkcionální organizační struktura“



4.3 VÝBĚR A ROZMÍSTĚNÍ PRACOVNÍKŮ

„Výběr a rozmístění pracovníků je velmi úzce spojováno s organizováním a organizačními strukturami. Patří mezi důležité manažerské funkce, protože lidé mají a vždy budou mít rozhodující význam pro úspěch podniku. Je tedy důležité umět získat, udržet si a plně využít aktivní a loajální pracovníky. **Ztotožňuji se s názorem, že je lze považovat za to nejcennější „hmotné aktivum“ podniku.**

Tato manažerská funkce zpravidla zahrnuje:

- Identifikaci potřeb vhodných spolupracovníků
- Plánování
- Nábor pracovníků
- Výběr pracovníků
- Umístění – pracovní nasazení
- Hodnocení práce
- Postup nebo sestup pracovníků
- Zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků
- Systémy odměňování pracovníků

²³ http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_organizovani.pdf

- Pracovní podmínky
- Personální záležitosti“ „volně podle“[24]

4.4 VEDENÍ

„Pro začátek je důležité si uvědomit, že vedení pracovníku není to samé jako jejich řízení.

- **Vedení** – zabývá se základní strategií – Co chci dokázat? Kam chci dojít?
- **Řízení** – zabývá se taktikou – Jak to udělat nejlépe, nejrychleji a nejefektivněji?

Dle mého názoru pojmy vedení a řízení nejlépe vystihuje definice P. Druckera a W. Bennis, která praví: *„Řízení je dělání věcí správně, vedení je dělání správných věcí.“*

Vedení je tedy součástí řízení, je to schopnost přesvědčit a přimět pracovníky dělat věci správně, ochotně a s nadšením pro dosažení plánovaných cílů. Důraz u vedení je kladen na mezilidské vztahy. Důležité je aby vedení motivovalo a stmelovalo skupiny pracovníků a orientovalo je k danému cíli. Dobré vedení by mělo mít vliv na organizační kulturu spolupracovníků i celého podniku.

Není však pravidlem, že manažeři jsou vždy efektivními vůdci. Pojmy manažer a vůdce nejsou pojmy totožné, ale překrývají se.

- **Manažer** – osoba odpovědná za organizaci a dosažení jejich cílů
- **Vůdce (lídr)** – osoba schopná přimět lidi ke sledování její cesty ke splnění cílů

²⁴ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Str. 93, 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

4.4.1 STYLY VEDENÍ

1) Vedení využívající pravomoci vedoucího

- **Direktivně autokratický vedoucí** – je dominantní a rozhodný. Dává příkazy a očekává jejich splnění. V jeho snaze není vytvořit prostředí vzájemné důvěry.
- **Demokratický vedoucí (participativní)** – radí se se svými pořízenými a v jeho snaze je, aby s ním podřízení spolupracovali.
- **Liberální vedoucí** – spoléhá na své podřízené v tom ohledu, že si sami stanoví vlastní cíle a prostředky k jejich dosažení

Jelikož jsem se ve své praktické části také zajímala o to, kdo se dle respondentů lépe hodí pro práci manažera, jestli žena či muž, je tedy dle mého názoru důležité uvést další styl vedení a to:

2) Styly vedení používané muži a ženami

- **Ženy** – vůdcovství vidí jako využívání určitých dovedností a vlastností k motivování podřízených ke změně vnímat sobecké zájmy na zájmy o celý podnik.
- **Muži** – mnohem častěji používají kontrolní prostředky a pravomoc a vůdcovství chápou jako poslušnost určitých transakcí s podřízenými.²⁵ „volně podle“^{[25][26]}

²⁵ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Str. 19, Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-7204-396-x.

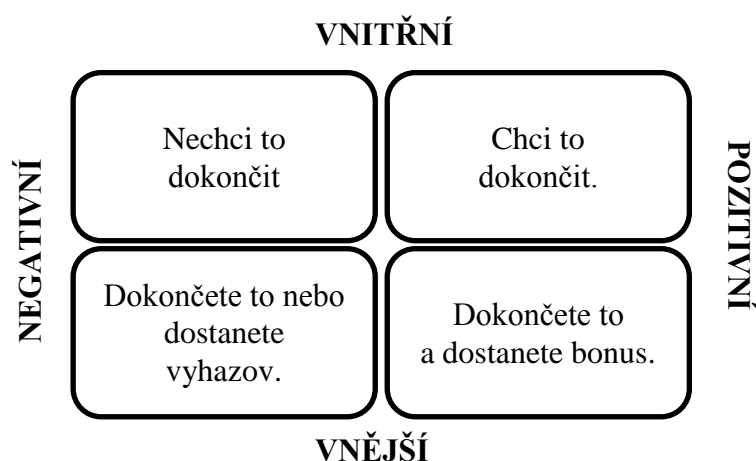
²⁶ *managementmania*. [online]. 12.5.2015 [cit. 2015-05-12].

Dostupné z: https://managementmania.com/uploads/article_attachment/file/11/Dedina-Volba_vhodn_ho_stylu_rozhodovani_-_Vroom-Yetton-Jago.pdf

4.4.2 MOTIVOVÁNÍ

Jak jsem již zmínila výše, motivování tvoří velkou část vedení pracovníků. Podstatné pro vedení je si uvědomit, že můžeme mít sebekvalitnější pracovníky, do kterých vkládáme mnoho úsilí a zdrojů, ale pokud je jako stavební manažer a vedoucí nedokážeme správným způsobem motivovat, je vše zbytečné.

„Motivaci si můžeme rozdělit do čtyř typů pomocí dvou rovin. První rovina popisuje motivaci **vnitřní**, tedy zda jsme sami motivováni něco udělat, a motivaci **vnější**, zda po nás někdo chce, abychom něco udělali. Druhá rovina se zabývá motivací **pozitivní**, zda něčeho chceme sami dosáhnout, nebo pokud se chceme něčemu vyhnout – **negativní motivace**. „volně podle“^[27]



Obrázek 4.4.2.1 – „Čtyři typy motivace“^[28]

Myslím si, že je velmi důležité, aby se, jak podnik celkově, tak i manažer o své zaměstnance zajímal a měl potřebu zjišťovat, co pracovníci chtějí a potřebují, s čímž do jisté míry souvisí Maslowova pyramida potřeb, jelikož určité společné potřeby jsou stejné pro všechny lidi.

²⁷LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Str. 65,66, Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-7204-396-x.

²⁸Firemní sociolog. [online]. 13.5.2015 [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>

Obrázek 4.4.2.2 – „Maslowova pyramida potřeb a možnosti podniku tyto potřeby uspokojit“^[29]



4.5 KONTROLA

„Co nekontroluji, to neřídím.“^[30]

„Kontrolní činnost funguje pro manažery jako určitá forma zpětné vazby, prostřednictvím níž mají manažeři získat objektivní představu o řízené realitě. Je potřeba si však uvědomit dvojí nebezpečí a to, že **nesprávné je jak přílišné zasahování, tak i nedostatečná informovanost.**

²⁹ LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Str. 66, Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-7204-396-x.

³⁰ LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Str. 61, Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-7204-396-x.

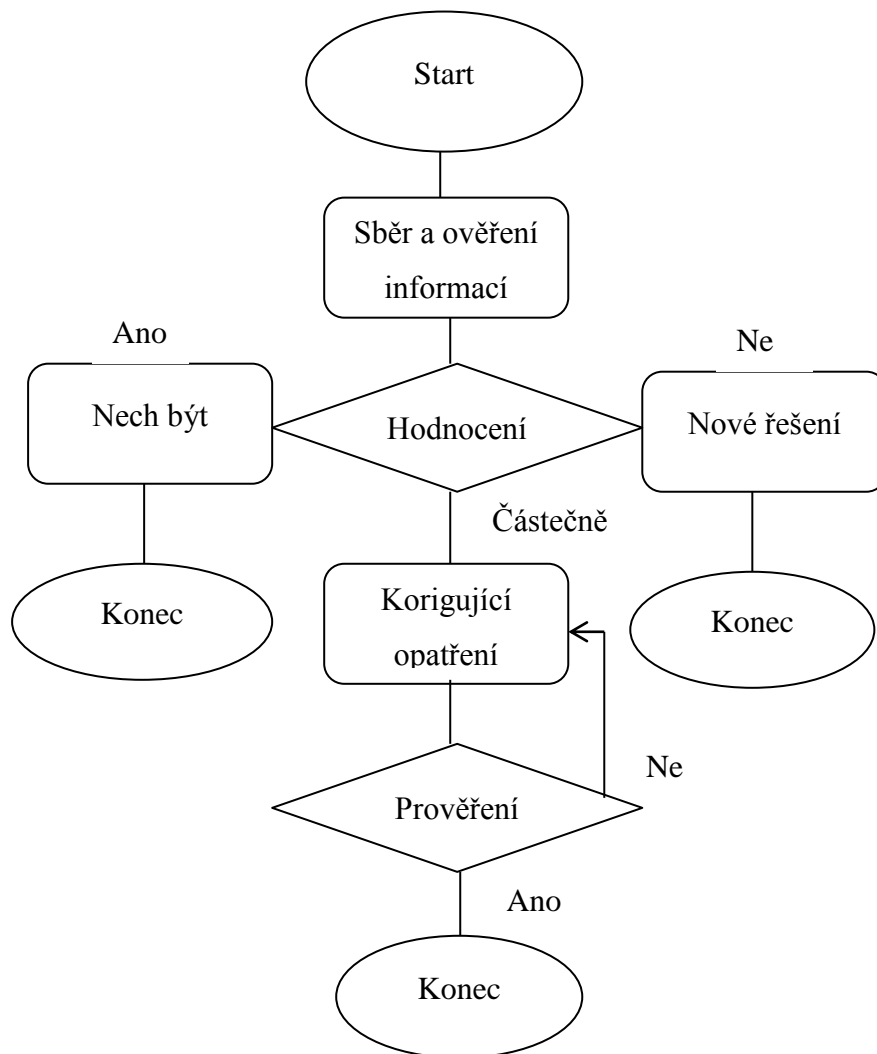
Každou kontrolu můžeme rozdělit do dílčích činností, na takzvané fáze kontroly:

- **Určení předmětu kontroly** – jaký úkol, nebo co budeme kontrolovat
- **Získání a výběr informací pro kontrolu** – abychom mohli provádět kontrolu, je důležité získat přehled o vývoji sledované reality. Zdrojem informací nám mohou být jak primární informace (poznatky z „terénu“), tak informace sekundární (různá hlášení, zprávy, sdělení)
- **Ověření správnosti získaných informací** – měli bychom posoudit formální i věcnou stránku informací, abychom předešli nedostatkům, které nastat pokud jsou tyto informace nepřesné
- **Hodnocení kontrolovaných procesů** – podstatou této fáze je srovnávání, kdy zjištěné údaje porovnáváme s určenými kritérii
- **Závěry a návrhy opatření** – mohou nastat tyto tři závěry:
 - „**nech být**“ – nebyly zjištěny žádné problémy
 - „**proved’ korigující opatření**“ – v případě, pokud se vývoj reality odchyluje od žádoucího stavu
 - „**přijmi nové řešení**“ – vyvíjí-li se realita špatným směrem a jsou-li zjištěné závažné nedostatky
- **Zpětná kontrola** – provádíme, pokud jsme navrhli korigující opatření a jejich účinnost si musíme prověřit“ „volně podle“^{[31][32]}

³¹LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Str. 61, Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-7204-396-x.

³²VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Str. 94, Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Obrázek 4.5 – „Postup kontroly“^[33]



³³ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Str. 95, Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

5 VYBRANÉ MANAŽERSKÉ TECHNIKY

V této kapitole jsem na začátku vybrala pět manažerských technik, které jsou součástí práce každého stavebního manažera, a následně jsem u každé této techniky zvolila jednu ukázkovou techniku, o které si myslím, že je pro práci stavebního manažera důležitá a měl by se jí řídit a ovládat ji.

Manažerské techniky:

- 1) Techniky osobní organizace
- 2) Komunikační techniky
- 3) Techniky vedení lidí
- 4) Rozhodovací techniky
- 5) Organizační techniky

5.1 TECHNIKY OSOBNÍ ORGANIZACE – PARADIGMATA

„Pojem paradigma lze vysvětlit jako způsob, jakým vnímáme svět a sami sebe v něm. Patří zde také naše zvyky, návyky a rutina, neboť díky tomu, že je získáváme a osvojujeme si je v důsledku získaných zkušeností, si tak vytváříme naše postoje a chování.

Ať chceme či ne, paradigmata mají velký vliv na naše rozhodování, protože všechny údaje, se kterými se setkáváme, hodnotíme podle toho, jak se hodí k našim pravidlům a vzorům. Výsledkem pak může být, že to, co se pro nás zdá zřejmé, může být někomu s úplně jiným paradigmatem zcela utajené. Plusem paradigmatu je, že obrací naši pozornost na věci pro nás důležité. Na druhou stranu jsou právě paradigmata častou příčinou toho, že manažeři nevyužívají nové příležitosti nebo je vůbec nepostřehnou.

Dá se říct, že je paradigma uzavře do jednoho způsobu řešení, které bylo v minulosti úspěšné. Obranou proti tomuto negativnímu paradigmatu je **proaktivní myšlení**.“ „volně podle“[34][35]

„Překonávat paradigma bychom měli v těchto situacích:

- Při vytváření nových návyků
- Při hledání nového netradičního řešení problému
- Při hledání nových příležitostí
- Při přesvědčování spolupracovníků
- Při zavádění organizačních změn

Využívat paradigma však můžeme v těchto situacích:

- Při zavádění nových postupů či organizace práce
- Při úsilí o zvyšování kvality a snižování nákladů
- Při snaze zautomatizovat některé nové činnosti“[36]

Myslím si tedy, že pro práci, ať již stavebního, nebo kteréhokoliv jiného manažera, je velmi důležité, aby byl schopný se na daný problém, avšak i běžnou každodenní situaci, podívat z více úhlů pohledu, protože jedině takový přístup dává manažerovi možnost vyhodnotit situaci objektivně a co možná nejlépe.

5.2 KOMUNIKAČNÍ TECHNIKY – KLADENÍ OTÁZEK

Tato technika je pro stavební manažery velice důležitá, jelikož tráví největší část své pracovní doby právě komunikací se spolupracovníky, nadřízenými, zákazníky atd. Dle mého názoru je však komunikaci věnováno stále málo pozornosti, a proto jsem se právě zde zaměřila na to, jak správně rozhovor vést, jak při něm vystupovat a jak správně klást otázky aby byl výsledek co nejefektivnější.

³⁴ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Str. 78, Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-7204-396-x

³⁵ ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Str. 21, Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vi, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

³⁶ ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Str. 22, Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vi, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

Když vedeme rozhovor, je důležité být si jisti, že jej vedeme správným směrem, abychom se dostali k požadovaným závěrům, tedy dozvěděli jsme se nebo předali druhému to, co jsme mu chtěli říci. „Dá se říci, že rozhovor vedeme správným směrem, když při něm hojně používáme otázky, díky nimž získáme nejen informace, ale také řídíme tempo rozhovoru a vytváříme vztah s druhou stranou. V rozhovoru lze využívat řady různých typů otázek:

- **Otevřené otázky** – Předpokládají volné odpovědi - „Jak?“, „Proč?“ atd.
- **Uzavřené otázky** – nejčastěji na ně odpovídáme „ano“, „ne“, nebo konkrétními osobami a daty – „Kdo?“, „Kdy?“ atd.
- **Taktické otázky** – otázky vystihující zájem dotazovaného
- **Informační otázky** – Předpokládáme u nich stručnou, často jednoslovnou odpověď
- **Sugestivní otázky** – otázky ovlivňující odpověď dotazovaného
- **Alternativní otázky** – dávají možnost výběru
- **Protiotázky** – těmito otázkami lze převzít iniciativu nad rozhovorem
- **Kontrolní otázky** – otázky, kterými ověřujeme, zda nedošlo k chybě
- **Motivační otázky** – působí na prestiž dotazovaného
- **Řečnické otázky** – tazatel si odpovídá sám

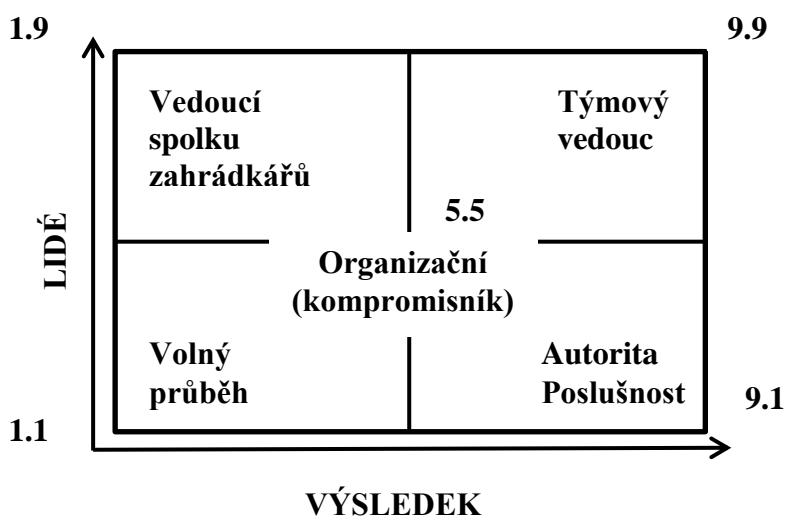
Než s rozhovorem začneme, je důležité si předem promyslet otázky, které budeme dotazovanému pokládat. Je také dobré začínat rozhovor otevřenou otázkou, abychom partnera rozpovíдали. V průběhu rozhovoru mu pak pokládáme jen stručné, jasné a srozumitelné otázky, aby na ně dokázal co nejjasněji odpovědět. Čím více položíme otevřených otázek, tím více se od dotazovaného dozvíme, prakticky by to mělo fungovat tak, že uzavřené otázky pokládáme jen v případě, pokud si chceme informace upřesnit či ověřit fakta, musíme však myslet na to, že mnoho uzavřených otázek vyvolává dojem výsledku. Rychlost pokládaných otázek bychom měli přizpůsobit myšlené a reakcím dotazovaného. Nejdůležitější pravidlo pro manažera při rozhovoru však je, že by nikdy neměl používat ironické a zesměšňující otázky, nebo otázky

pokládat tak, aby u dotazovaného vyvolal negativní pocity, které by mohly rozhovor radikálně ukončit bez dosažení požadovaného výsledku.“ „volně podle“^[37]

5.3 TECHNIKY VEDENÍ LIDÍ – GRID – MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA

V této kapitole bych se ráda zabývala dvourozměrným modelem v podobě mřížky 9x9, kterou vytvořili Robert J. Blake s Jane S. Mouton. Jedná se o mřížku, která popisuje rozdílné manažerské styly vedení lidí na základě orientace na lidi a na výsledek. „Mřížka je tvořena dvěma osami, přičemž na jedné narůstá orientace na lidi, což představuje snahu o uspokojení potřeb pracovníku, a na ose druhé, se stupňuje orientace na úkol, pod čímž si můžeme představit zájem o výkon, tedy úsilí o dosažení co nejlepších výsledků.

Pomocí tohoto modelu můžeme popsat sedm rozdílných stylů vedení, které označují souřadnice vyjadřující stupeň orientace na lidi a úkol:



Obrázek 5.3 – „GRID – manažerská mřížka“

³⁷ ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Str. 63,64, Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vi, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

1,1 Volný průběh - jedná se o manažera, který neprojevuje přílišnou snahu o dosažení úkolů ani o to, aby vytvořil příjemné pracovní prostředí pro pracovníky

1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů – jde o manažera, který se plně věnuje potřebám lidí. Důležité je pro něj vytvořit příjemnou pracovní atmosféru na pracovišti a vytvoření dobrých mezilidských vztahů, často však na úkor pracovních výsledků

9,1 Autorita – poslušnost – manažer usiluje o výsledky bez ohledu na pocity lidí. Opírá se o autoritu a moc, vydává příkazy a vyžaduje jejich plnění.

9,9 Týmový vedoucí – je přesvědčený, že optimálního výkonu lze dosáhnout jen prostřednictvím efektivní týmové práce.

5,5 Organizační člověk (kompromisník) - manažer tohoto typu dosahuje přiměřeného výkonu buď cestou ústupků a vyjednávání, nebo pomocí norem a nařízení.

9+9 Paternalista – střídá zájem o lidi se zájmem a orientací na úkol. Pokud se pracovníci podřizují jeho autoritě, stará se o jejich potřeby, pokud ne, trestá je.

Oportunist – používá všechny předchozí styly, ovšem jen k vlastnímu prospěchu.“
„volně podle“^[38]

Práce na pozici manažera s sebou vždy nese osvojení určité techniky vedení lidí. Příklad manažerské mřížky jsem uvedla z toho důvodu, že jasně ukazuje, jakým stylem lze k práci a zaměstnancům přistupovat. Osobně si myslím, že stavební manažer by měl být ve větší míře týmová vedoucí, jelikož, dle mého názoru, se spokojeností podřízených zaměstnanců roste i kvalita odvedené práce.

³⁸ ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Str. 63,64, Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vi, 312 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

5.4 ROZHODOVACÍ TECHNIKY – BRAINSTORMING

„Název brainstorming lze přeložit jako „bouře mozků“, nebo, jak zamýšlel tvůrce brainstormingu Alex Osborne, „útok mozků na problém“. Jedná se o skupinovou kreativní techniku, jejímž úkolem je v co nejkratším čase vyprodukovat co nejvíce originálních myšlenek. Brainstorming je založen na myšlence, že s čím více nápady, podněty a myšlenkami přijdeme, tím spíše nalezneme správné řešení. Skupina lidí podílející se na brainstormingu by se měla pohybovat okolo sedmi, maximálně však deseti členů.

Pravidla brainstormingu:

- Zákaz kritiky
- Uvolnění fantazie
- Vzájemná inspirace
- Co největší počet nápadů
- Rovnost v postavení všech účastníků³⁹, „volně podle“[39]

Brainstorming je dle mého názoru jedna z důležitých manažerských technik, která by měla být hojně využívána, jelikož díky ní můžeme nalézt nové, neotřelé nápady a zároveň pracovníky „dostat do varu“ a vzbudit v nich zájem o daný problém.

³⁹ ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Str. 145, 204, Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vi, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

5.5 ORGANIZAČNÍ TECHNIKY – METODA SMART

*„Největším nebezpečím není stanovení příliš vysokých cílů, jichž nedosáhneme,
ale stanovení nízkých, které splníme.“*

Michelangelo Buonarroti

„Metoda SMART je souhrn pravidel, díky nimž můžeme efektivně definovat stanovený cíl či úkol. Je možné ji například uplatnit na cíle týkající se zvyšování zisků, obratu, hodnocení změn apod. Opakem metody SMART je metoda DUMB odhalující cíle, kterým bychom se měli vyhnout.“ „volně podle“^[40]

Tabulka 5.5 – „Metoda SMART“

S	specifický	Cíle by měli být vždy konkrétní s jasně stanovenými výstupy.
M	měřitelný	Každý cíl musí být měřitelný
A	akceptovatelný	Se stanovenými cíli by mělo souhlasit jak vedení organizace, tak i zaměstnanci, kteří je budou realizovat.
R	reálný	Cíle musí být dosažitelné
T	trasovaný	Pro měření dosažitelnosti cílů jsou podstatné termíny, u kterých můžeme sledovat jejich postupné plnění.

Metoda SMART je také v neposlední řadě podstatnou metodou používanou při manažerské práci. Pokud stavební manažer stanoví plány a úkoly do budoucna, které by měly být vyhotoveny (například cíle jakosti pro následující rok, nebo celkově cíle jeho organizační jednotky), v jejich stanovování by se, dle mého názoru, měl řídit právě touto technikou.

⁴⁰ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Str. 34, Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

6 VZDĚLÁVÁNÍ BUDOUCÍCH MANAŽERŮ

V předposlední kapitole své teoretické části bych se ráda zaměřila na důležitost vzdělávání manažerů, ať už těch ve stavebnictví, či manažerů obecně. „V dnešní době si totiž stále více lidí uvědomuje, že práce s lidmi je velmi důležitá, protože právě ona tvoří rozdíl mezi firmou úspěšnou a neúspěšnou. Co se týče stavebnictví konkrétně, i když budeme vlastnit dokonalé systémy, stroje i materiály, bez šikovných a vzdělaných zaměstnanců, které jejich práce baví, nemáme cestu k úspěchu zaručenou. A jelikož tváří firmy se stále více stávají vedoucí pracovníci, je podstatné, aby dbali jak na své sebezdokonalování, tak na zdokonalování umění práce s lidmi. Proto jsem se v následujících podkapitolách zaměřila na pět oblastí, které by úspěšný manažer měl ovládat.

IQ A MANAGEMENT

Co se týče měření IQ, odhaluje nám jen jakési poznávací a rozumové předpoklady. Na začátku 20.tého století se manažer, který měl nadprůměrné IQ jevil jako nejschopnější vůdce. Postupem času se ovšem stále přicházelo na to, že úspěšný manažer potřebuje něco více než jen vysoké IQ. Management totiž postrádal jakékoliv nekvantifikované a neexaktní části lidské psychiky jako jsou emoce, intuice, sympatie, pocity sounáležitosti apod. Mnoho manažerů s vysokým IQ ovšem bez těchto neexaktních částí psychiky postrádalo schopnost řídit sama sebe nebo druhé lidi, nevěřili si nebo byli nerozhodní.

EQ – EMOČNÍ INTELIGENCE

Začátkem 90. let začínalo být tedy jasné, že aby bylo dosaženo optimálních výsledků v řízení firem, nemůže stačit pouze „chladný“ intelekt. Proto se u manažerů začala zkoumat tzv. sociální inteligence, dnes již emoční inteligence. Jedná se o naše výrazy v obličeji, držení těla, gestikulaci apod., tedy vše, co tvoří nejen naše racionální prostředí, ale hlavně prostředí, ve kterém se cítíme my sami dobře. Na rozdíl od IQ se však emoční inteligenci můžeme naučit. Podle Golemana můžeme EQ – schopnosti

rozdělit do čtyř skupin v pořadí, jak se tyto schopnosti v průběhu emoční inteligence objevují:

- **Vnímání sebe sama** – schopnost vnímat vlastní emoce, cítit sama sebe, schopnost poznat své emocionální potřeby, motivy jednání a cíle
- **Schopnost empatie** – umění vcítit se do pocitů druhých, je však podmíněna schopností naučit se vnímat sebe sama jako první krok, protože pokud se nenaučíme vnímat vlastní pocity a potřeby, nemůžeme emočně pochopit ani druhé
- **Kontrola vlastních pocitů** – ne však jejich potlačování. Jedná se o schopnost chopit se iniciativy a vyřešit nepříjemnou situaci adekvátním vyjádřením.
- **Sociální kompetence** – znamená schopnost zvládat konfliktní situace a tím poskytnutí pomoci celému týmu. Pokud zvládneme schopnost sociální kompetence, jsme schopni vést spoluzaměstnance a vytvářet uspokojující vztahy na pracovišti.

AQ – AKČNÍ KOMPETENCE

I když byl manažer tedy chytrý a uměl zacházet jak sám se sebou, tak s lidmi, postupem času se zjistilo, že je také důležité umění rychlého rozhodnutí v prostředí s neurčitostí a nedostatkem informací. Proto u manažerů začala být žádaná také schopnost přijímání rychlého a správného rozhodnutí, tedy tzv. akční kompetence.

CQ – KREATIVNÍ INTELIGENCE

Protože nároky na manažery prudce rostou, základní kompetencí manažera v posledních dvaceti letech se také stala schopnost kreativity, potřebné k vymýšlení nových oblastí byznysu, organizační struktury a organizace práce, k vedení lidí apod.

SQ – SPIRITUÁLNÍ INTELIGENCE

Jedná se o inteligenci, která se rozvíjí teprve s vývojem naší osobnosti a znamená schopnost vidět a utvářet svůj život v rámci větších celků, tedy znát naplnění a smysl ne v individuálním prospěchu, ale v souladu s tím, co je větší než já. Je důležité si

uvědomit, že v dnešní době už je SQ velmi důležitá vlastnost manažera.“⁴¹,volně podle“^{[41][42][43][44]}

Při výkonu manažerské práce považuji tedy za důležité „neusnout na vavřínech“. Tím myslím průběžně se vzdělávat, jak ve svých znalostech a dovednostech, tak i v umění vyvíjet a utvářet svou osobnost, přístup k životu a práci.

7 PŘIJÍMACÍ POHOVOR

Jelikož se v praktické části zabývám také analýzou nabídek prací, považuji za důležité napsat alespoň základní informace o přijímacím pohovoru a o tom, jak se na něj připravit, abychom dostali právě místo například stavebního manažera, o které tak stojíme.

Pozvání k přijímacímu pohovoru lze chápat jako první vstřícný krok. Očekává se ovšem, že budete dobře připraveni a nenecháte se „nachytat na švestkách“. Proto jsem zde vybrala a zaměřila se na šest, dle mého názoru, nejčastěji pokládaných a nejdůležitějších otázek pokládaných při pohovoru na pozici manažera, ať již stavební, nebo jakékoliv společnosti.

⁴¹ Jaký druh inteligence potřebují top manažeři. idnes.cz. [online]. 20.5.2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://karelcerveny.blog.idnes.cz/c/192002/Jaky-druh-intelligence-potrebuji-top-manazeri.html>

⁴² LINKESCHOVÁ, D.; TICHÁ, A., Multicultural education, creativity and innovation at universities in the Czech Republic, článek v Procedia Social and Behavioral Sciences, ISSN 1877-0428, 2013

⁴³ LINKESCHOVÁ, D., Přínosy zahraničních mobilit a jejich možný vliv v oblastech odborného vzdělávání, příspěvek na konferenci Přispívající měnící se požadavky na kvalifikaci vzdělavatelů v odborném vzdělávání ke zvýšení kvality tohoto vzdělávání?, ISBN 978-80-87652-62-6, Národní ústav pro vzdělávání, Praha, 2012

⁴⁴ LINKESCHOVÁ, D., Jak vzdělávat studenty pro potřeby stavebnictví, článek v Stavební obzor, ISSN 1210-4027, Fakulta stavební ČVUT, Fakulta stavební VUT Brno, Fakulta stavební VŠB TU Ostrava, ČKAIT, Praha, 2010

7.1 VYBRANÉ OTÁZKY NA STAVEBNÍHO MANAŽERA U PŘIJÍMACÍHO POHOVORU

1) Jaké jsou vaše slabé stránky a v čem naopak vynikáte?

„Při této otázce je důležité si uvědomit základní pravidlo: kdo neví, v čem je ve srovnání s ostatními lepší, nemůže svůj talent rozvíjet a následně náležitě uplatnit. Na druhou stranu pokud si neuvědomujeme své slabé stránky, nemůžeme na jejich odbourání pracovat.

Pokud jde o silné stránky naší osobnosti, je vhodné zaměřit se na takové, které jsou v souladu s úkoly a požadavky nabízené práce a vhodně je přeformulovat jinými slovy. Co se týče slabých stránek osobnosti, rozhodně nejde o to, abychom touto otázkou otevírali okénko do své duše. Je důležité být flexibilní, suverénní a mít stále na paměti požadovaný profil uchazeče. Tím se vyhneme tomu, že bychom jako slabou stránku uvedli nějakou požadovanou vlastnost v profilu uchazeče. Pokud ji však doopravdy máme, je dobré mít na paměti, že je lepší odmítnutí hned při přijímacích pohovoru, než kdykoliv později.

Co se týče silné stránky osobnosti, osobně bych odpověděla například takto:

„Myslím si, že má silná stránka spočívá v práci s lidmi. Dokáži se naladit na správnou vlnu, ať už předkládám své názory, požadavky, nebo naopak řeším nějaký problém. Během studia jsem totiž absolvovala řadu brigád, díky nimž jsem měla možnost setkat se s různými povahami a myslím si, že mě to velmi obohatilo a zároveň připravilo na zaměstnání manažera, které dle mého názoru spočívá především v práci s lidmi.“

Na slabou stránku osobnosti lze reagovat například:

„Občas mám strach z nových věcí, ale během posledních let jsem se je naučila brát jako výzvu, takže když strach překonám, vše rychle zvládnou a mám ze sebe radost.“

2) Jak vnímáte konflikt a konfrontaci?

Ať chceme, či ne, konflikty a konfrontace jsou nejdůležitější podmínkou jakéhokoliv rozvoje a zcela jistě jsou nedílnou součástí práce. Nelze se jim vyhýbat a nesnažit se o jejich vyřešení, protože je to pro spolupráci ve společnosti dlouhodobě nezdravé. Měli bychom se tedy naučit najít vždy něco dobrého, ať už je to posun vřed, či pouhé „vyčištění ovzduší“.

Jak tedy správně reagovat na tuto otázku? Jako příklad uvedu odpověď:

„V konfliktních situacích se pokaždé snažím najít něco dobrého. Myslím si, že k těmto situacím dochází převážně v případech, kdy se lidé snaží otevřeně formulovat svá přání a zájmy, které se nestřetnou se zájmy ostatních. Výhoda ovšem je, že člověk hned ví na čem je. Dle mého názoru konflikty posouvají lidi o kus dál.“

3) Jak reagujete na stres?

Stres, vedle odborných znalostí, patří mezi nejdůležitější kvalifikace naší doby. Souvisí totiž s rostoucími pracovními nároky, mobilitou a flexibilitou. Obvykle jej vnímáme záporně, kanadsko – maďarský biolog Hans Seley však již před lety dospěl ke zjištění, že **„stres nás doprovází na každém kroku a je to koření našeho života“**, což je dle mého názoru důležité si uvědomit.

Osobně bych proto na takovou otázku odpověděla:

„Určitý tlak v práci je mi příjemný, nutí mě totiž zůstat bdělou a neusnout na vavřínech. Dá se říci, že mě stres určitým způsobem pohání a motivuje, všechno má však své meze a proto převážně nerada nechávám prostor vzniku těmto stresových situacím, tím že se snažím nezanedbat pracovní přípravu. Nicméně pokud se tyto situace objeví, беру je jako výzvu.“

4) Jakým způsobem postupujete, pokud by zaměstnanec nepodával takové výkony, jaké se od něj očekávají?

Velmi důležité u práce manažera je orientace na cíl a závazné výsledky. Proto je podstatné si uvědomit, že jako manažer máte právo klást jasné požadavky a očekávat

jejich plnění, stejně jako trvat na dodržování úmluv a pracovních smluv. To nám dává právo se zaměstnanci promlouvat o plnění jejich úkolu, případně i kritizovat je, pokud svou práci neodvádějí dobře, a následně vyvodit důsledky. Vždy je ale důležité se zaměstnanci komunikovat.

Proto bych jako odpověď volila:

„Ze všeho první bych rozebrala příčinu toho, proč zaměstnanec své úkoly neplní nebo proč je nevykonává tak, jak to od něj očekávám. Příčina totiž nemusí být jednoznačně zřejmá a může být jak na straně zaměstnanců, tak na straně vedoucího. Myslím si, že výsledek práce závisí totiž často na tom, jak byla zadána. Proto bych se snažila se zaměstnancem promluvit a zjistit, kde je chyba a až teprve poté přešla k vyvození závěrů a důsledků.“

5) Jakou máte představu o platu?

Myslím si, že od absolventů, jako od ucházejících se nových zaměstnanců se očekává, že by měli být schopni odhadnout svou tržní hodnotu. Je proto na místě, pokud taková otázka padne u pohovoru, odpovídat konkrétně a vystupovat suverénně.

Osobně pak považuji za důležité uvědomit si dvě věci. A to, určit si svou dolní hranici, za kterou s platem určit nebudeme chtít jít, a za druhé si určitě nemyslím, že důvodem případného neúspěchu u přijímacího pohovoru bude jen naše představa o vyšším platu. Je také důležité si uvědomit, že není nutné odpovídat konkrétním číslem, ale je možnost zvolit si interval od částky, která pro nás bude přijatelná, až po maximální mzdu, o které jsme se dozvěděli například při mzdových průzkumech

Dle mého názoru je dobré říci něco ve smyslu:

„Zjistila jsem si, jaké jsou průměrné platy v oboru, a také si myslím, že mám potřebnou kvalifikaci pro výkon této pozice, a proto očekávám alespoň, jsem však ochotna upravit svoje požadavky podle možností společnosti.“

6) Proč bychom se měli rozhodnout právě pro Vás?

V 99 % tato otázka na pohovoru zazní. Je proto důležité s ní počítat. O co v ní tazatel vlastně jde? Psychologie se na člověka dívá ze tří úhlů:

- Každý člověk je v jistém ohledu stejný jako všichni ostatní
- Každý člověk je v jistém ohledu stejný jako mnoho ostatních
- Každý člověk je v jistém ohledu jedinečný.

A právě třetí zmíněný pohled zaměstnavatele zajímá. Není důvod se proto ostýchat, protože každý podnik se denně potýká s otázkou jak se odlišit od konkurence. Stejným způsobem bychom měli umět pojmenovat vlastnosti, díky kterým jsme nezaměnitelní. „„volně podle“[45]

Na tuto otázku bych odpověděla například takto:

„Osobně si myslím, že pro tuto pozici mohu být nejlepším kandidátem, i když samozřejmě předpokládám, že i ostatní uchazeči splňují požadovaná kritéria. To, co mě dle mého názoru od nich odlišuje, je můj zápal pro stoprocentní výkon. Vždy se snažím dosáhnout nejlepších výsledků.“

Závěrem bych chtěla říci, že čas obětovaný kvalitní přípravě na přijímací pohovor není časem ztraceným. Myslím si, že přijímací pohovor by neměl být založen na improvizaci, ale naopak, pokud budeme připraveni, určitě budeme působit sebejistěji a přesvědčivěji a v neposlední řadě prokážeme svůj zájem o danou pozici. Očekávaným minimem je také zjištění si podstatným informací o společnosti, ve které se o místo uházíme a mít na paměti, že první dojem bývá mnohdy velmi podstatný. Proto by se neměl podceňovat ani vzhled a výběr vhodného oblečení. A poslední rada: „*Nebojte se zeptat na otázky, které Vás zajímají. Naopak tím přesvědčíte, že jste se o danou pozici zajímali.*“

⁴⁵ MÜLLER-THURAU, Claus Peter. *101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru: jak se připravit a uspět*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 169 s. ISBN 978-80-247-3685-3.

8 EMPIRICKÁ ČÁST

Po nastudování teoretické části jsem se již mohla začít zabývat částí praktickou. Abych se o požadavcích na manažera dozvěděla co možná nejvíce, provedla jsem řadu výzkumů.

Protože jsem v posledním ročníku svého studia na vysoké škole, a jelikož s mým tématem diplomové práce velmi úzce souvisí rozbor nabídek práce na pozici manažera ve stavebnictví, navázala jsme tedy na poslední kapitolu své teoretické části a provedla jsem analýzu nabídek prací na serveru jobs.cz a vytyčila nejčastější požadavky na manažera ve stavebnictví a jeho osobnostní profil.

Druhý výzkum byl dotazníkového typu a rozeslala jsem jej stavebním firmám. Byl zaměřen především na to, jakého si lidé se stavební praxí představují ideálního manažera, jaké mají na něj požadavky a co od něj očekávají.

Další typ dotazníků jsem rozeslala mezi studenty posledního ročníku oboru Management stavebnictví na Fakultě stavební VUT. Z odpovědí studentů, budoucích stavebních manažerů, jsem se následně dozvěděla jejich představu ideálního stavebního manažera.

Aby byl můj průzkum přesnější, provedla jsem také řízené rozhovory se třemi manažery dotazovaných firem, díky nimž se mi naskytl detailnější pohled na zkoumané téma. Tyto průzkumy jsem prováděla za účelem potvrzení či vyvrácení hypotéz, které jsem si na začátku své práce stanovila.

8.1 PRACOVNÍ HYPOTÉZY

- 1) Výhodou manažera je být silná vůdčí osobnost, která ráda pracuje s lidmi a snadno přímo rozhoduje, spíše extrovert
- 2) V dnešní době není rozhodující pohlaví manažera, od ženy očekávají stejné výsledky práce jako u muže
- 3) Manažer splňuje nároky zaměstnavatelů až po praxi

8.2 ANALÝZA NABÍDEK PRÁCE

Analýzu nabídek práce jsem prováděla na serveru jobs.cz. Ke dni 5.2.2015 bylo na tomto serveru 622 nabídek práce v oboru stavebnictví a z toho 47 nabídek na manažerské pozice. Na ty jsem se tedy následně zaměřila a ze všech nabídek prací na stavebního manažera jsem vyhodnotila nejčastější požadavky na tuto pracovní pozici. Jak z oblasti požadovaných dovedností, tak z oblasti osobnostních vlastností, které jsou pro tuto pozici potřebné. Ráda bych také zmínila, že převážná část nabídek se týkala Prahy, konkrétně 27 nabídek. Brna se týkala jen 2 pracovní pozice a zbytek jsem rozdělila do krajů, které následně uvidíte na mapě, do které jsme tyto pracovní pozice zaznačila.

Obrázek 8.2 – „Nabídky pracovních pozic v krajích ČR“



8.2.1 NEJČASTĚJŠÍ POŽADAVKY NA STAVEBNÍHO MANAŽERA

Dovednostní profil stavebního manažera:

- min. SŠ/VŠ vzdělání technického směru
- dobrá znalost práce na PC – MS Office (Word, Excel)
- znalost stavebních programů (MS Project, Autocad)
- ŘP sk. B, aktivní řidič
- praxe 2-10 let ve stavebnictví
- komunikativní znalost AJ
- dobrá orientace v projektové dokumentaci a konstrukčních výkresech

Osobnostní profil stavebního manažera:

- schopný předávat znalosti, vědomosti
- cílevědomý, schopný dotahovat věci do konce
- smysl pro pořádek
- schopný zvládat stresové situace
- samostatný
- organizační schopnosti
- spolehlivý, pracovitý, loajální
- schopný vést lidi, motivovat
- smysl pro detail a pečlivost
- zodpovědný
- technické myšlení
- kreativní
- ochotný se vzdělávat
- pracuje s vysokým nasazením
- ovládá prezentační schopnosti
- schopný rychle se rozhodnout, pohotově jednat
- schopný řešit krizové situace
- otevřené myšlení
- flexibilní
- komunikativní

- schopný konstruktivního řešení problémů
- schopný vést pracovní tým
- schopný týmové práce
- ochotný cestovat
- příjemné vystupování

8.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

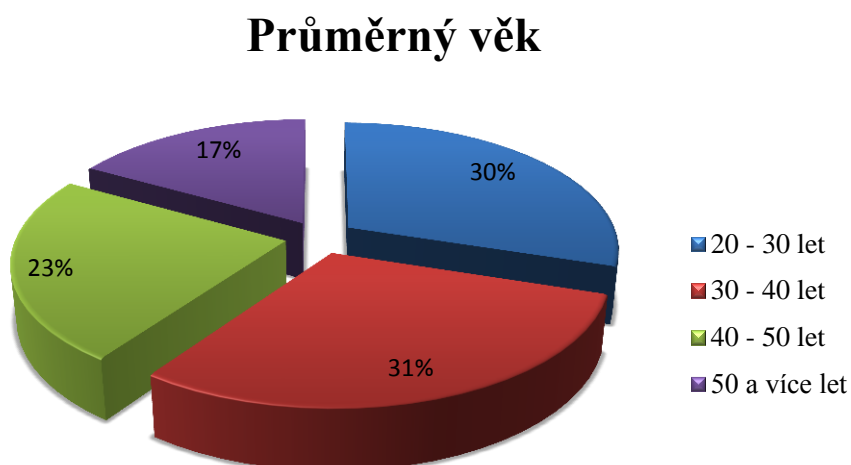
Na základě nastudované teorie a snaze potvrdit či vyvrátit mnou stanovené pracovní hypotézy jsem provedla dotazníkový průzkum. Jednalo se o průzkum sestavený z dvaceti otázek. Volila jsem stručné a jasné otázky, jelikož z předchozích zkušeností vím, že není efektivní sestavovat dlouhé dotazníkové průzkumy složené často z náročných a nejasných otázek. Tyto průzkumy totiž často tazatele odradí. Proto průměrná doba vyplnění mého dotazníku byla okolo dvou minut. Jelikož jsem chtěla, aby můj výzkum byl co nejpřesnější a poskytl mi co nejkomplexnější pohled na danou problematiku, sestavila jsem dva dotazníkové průzkumy s téměř shodnými otázkami. První typ dotazníků byl určen pro stavební společnosti, druhý pak pro studenty posledního ročníku oboru Management stavebnictví na Fakultě stavební VUT.

Dotazníkový průzkum určený pro stavební společnosti jsem nejprve rozesílala elektronicky. Tímto způsobem jsem oslovila cca 300 firem z celé České republiky. Návratnost však byla minimální, okolo 10 %. Tedy 32 vyplněných dotazníků. Proto jsem navštívila osobně dalších 7 firem v Brně a okolí. Tímto způsobem jsem rozesla dalších 100 dotazníků. Zde byla návratnost o mnoho vyšší, a to 75 %. Dohromady se tedy dostávám na 107 vyplněných dotazníků, jejichž odpovědi jsem následně sestavila do grafů a zhodnotila v hypotézách.

Druhý typ dotazníku směřovaný na studenty posledního ročníku oboru Management ve stavebnictví vyplnilo 53 studentů. Volila jsem tyto studenty z toho důvodu, že po absolvování tohoto oboru je u nich největší předpoklad, že právě oni se stanou jednou manažery ve stavebnictví.

8.3.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

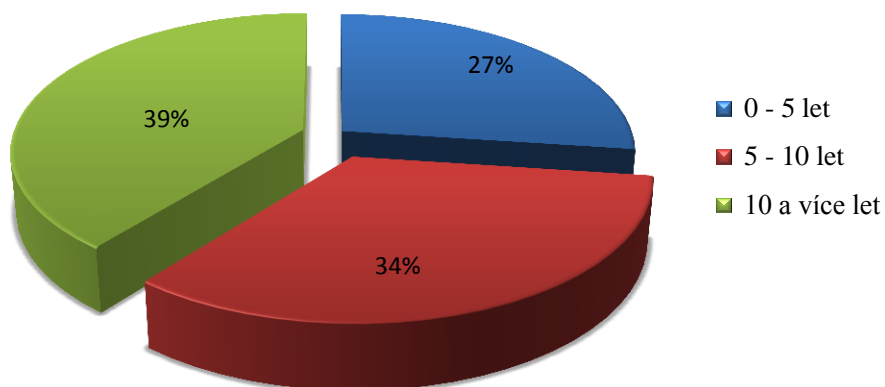
Co se týče dotazníkového šetření prováděného ve stavebních společnostech, průměrný věk respondentů se pohyboval nejčastěji v rozmezí mezi 30 – 40 lety.



Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 1

Jejich zkušenost s prací ve stavebnictví činila pak nejvíce doba 10 - ti a více let. S touto pracovní zkušeností se ztotožnilo 42 dotazovaných respondentů, tedy 39 %.

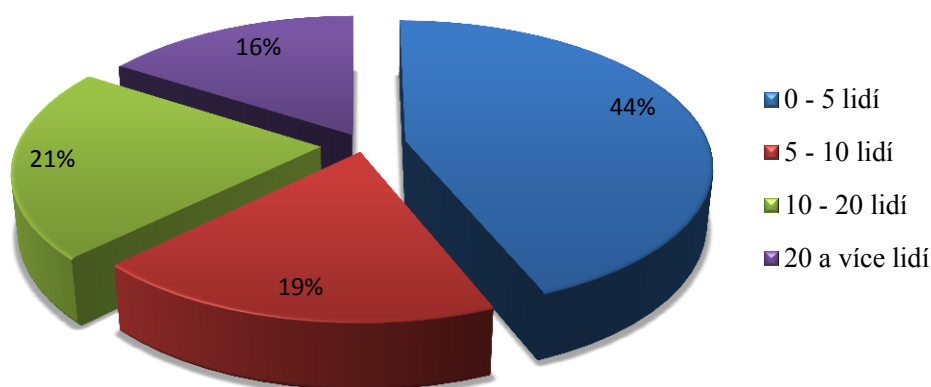
Zkušenost s prací ve stavebnictví



Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 2

Dále mě také u dotazovaných respondentů stavebních společností zajímalo, kolik lidí přímo řídí, tedy jakou zkušenost s řízením zaměstnanců mají. Byly pro mě důležité jak názory pracovníků, kteří s řízením ostatních zkušenosti nemají a jsou naopak pod řízením někoho nadřízenějšího, tak i názory pracovníků, kteří pod sebou určitý počet zaměstnanců mají, a tedy již nějaké zkušenosti s řízením vlastní. Největší počet dotazovaných respondentů se ztotožnil s odpovědí, že řídí 0 – 5 lidí, tedy jedná se o ty pracovníky, kteří jsou spíše řízeni. Tento počet respondentů činil 44 %. Ovšem druhý největší počet respondentů, tedy 23 pracovníků, má již zkušenost s řízením 10 – 20 zaměstnanců.

Kolik lidí přímo řídíte?

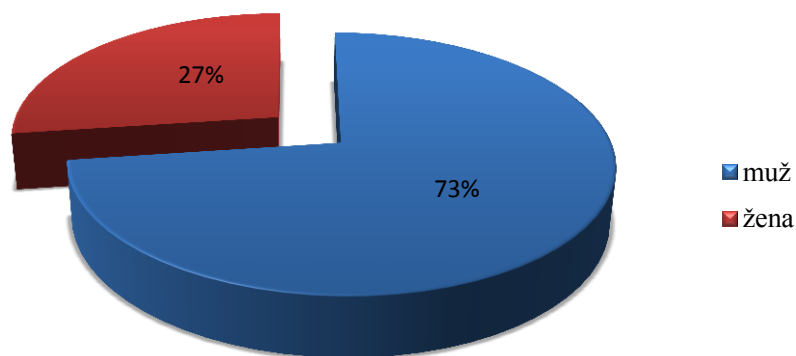


Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 3

Myslím si, že obě tyto skupiny s největším počtem respondentů jsou pro můj dotazníkový průzkum velmi důležité, jelikož v jednom případě ze zkušenosti uvádějí, jaké jsou požadavky na manažera ve stavebních společnostech, a v případě druhém, jaké očekávají od svých vedoucích osobnostní vlastnosti, přístupy k řízení apod.

Ze 107 vrácených dotazníků ze stavebních společností ke zpracování, jej vyplnilo 29 žen, tedy 27 %, a 87 mužů. Je tedy vidět, že ve stavebnictví je ještě stále převážná převaha mužů.

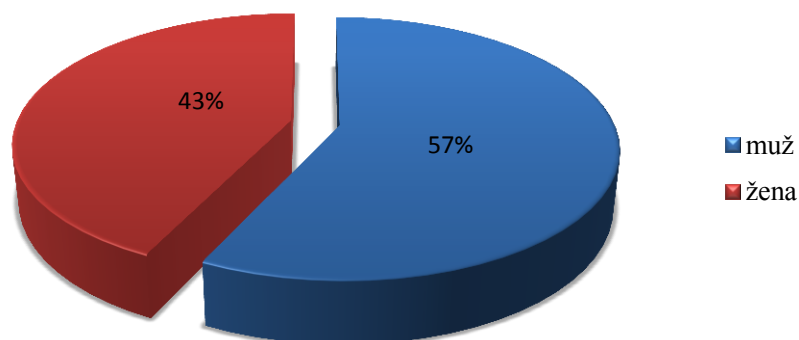
Pohlaví



Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 4

Co se týče pohlaví u studentů, zde je to již vyrovnanější. Tedy celkem 43 % žen a 57 % studentů mužského pohlaví. Z toho lze naopak usoudit, že i když je stavebnictví stále ještě považován za doménu mužů, čím dál více žen se o něj zajímá a v budoucnu snad tedy stav ve stavebních společnostech bude, co se týče pohlaví, vyrovnanější.

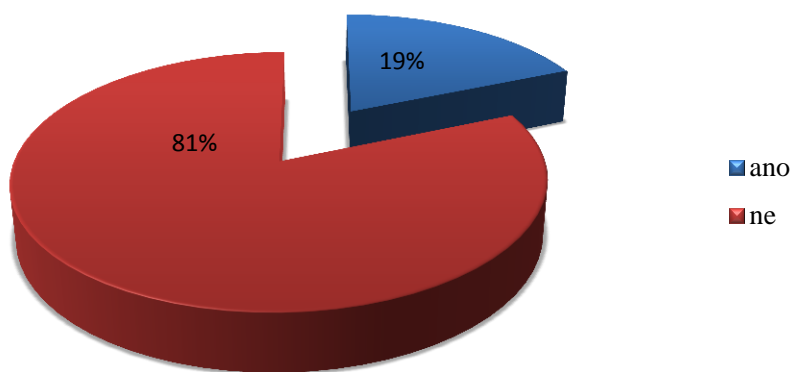
Pohlaví



Graf 8.3.1 Studenti - 1

První otázka, která již směřovala k mým hypotézám, se zabývala tím, zda je pro respondenty podstatné, jestli je manažerem ve stavební společnosti muž či žena. Jednalo se mi tedy o určité genderové rozdíly ve vnímání společnosti. Sama se totiž ztotožňuji s tím názorem, že v dnešní době již může být i žena velmi dobrou a respektovanou stavební manažerkou a že spíš záleží na schopnostech a osobnostních vlastnostech daného jedince, než na jeho pohlaví. Co se týče průzkumu ve stavebních společnostech 81 %, tedy 87 respondentů odpovědělo, že pro není podstatné pohlaví manažera. Můžu tedy říci, že ohledně průzkumu ve stavebních společnostech se potvrdila má druhá pracovní hypotéza.

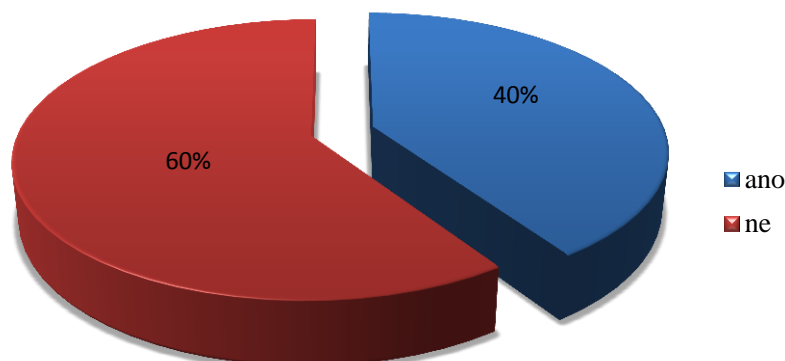
Je podle Vás podstatné, zda je manažerem muž či žena?



Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 5

Z vyhodnocených dotazníků od studentů mohu také říci, že se má hypotéza potvrdila, jelikož se s ní ztotožňuje 60 % dotazovaných studentů. Je zde však větší počet respondentů oproti stavebním společnostem, pro které je naopak podstatné, zda je stavebním manažerem muž či žena.

Je podle Vás podstatné, zda je manažerem muž či žena?

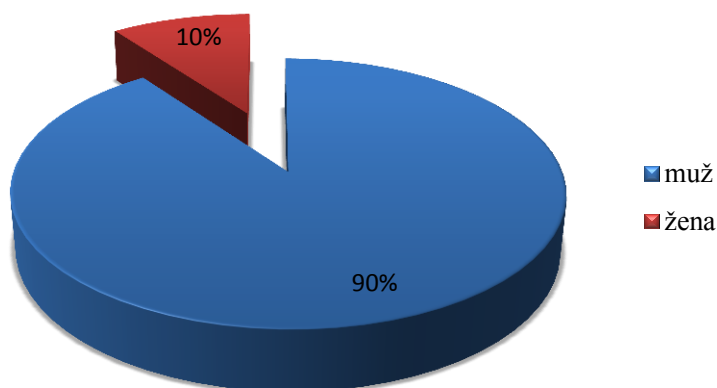


Graf 8.3.1 Studenti - 2

U respondentů, kteří odpověděli, že pro ně je podstatné, zda je manažerem muž či žena, mě zajímalo, kdo se podle jejich názoru na tuto pozici hodí lépe a proč. Domnívala jsem se, že pokud respondentům záleží na pohlaví manažera ve stavební společnosti, budou se pak stoprocentně shodovat v tom, že se dle jejich názoru na tuto pozici hodí lépe muž.

Co se týče stavebních společností, 18 respondentů, skutečně odpovědělo, že dle jejich názoru upřednostňují na manažerskou pozici ve stavebnictví muže.

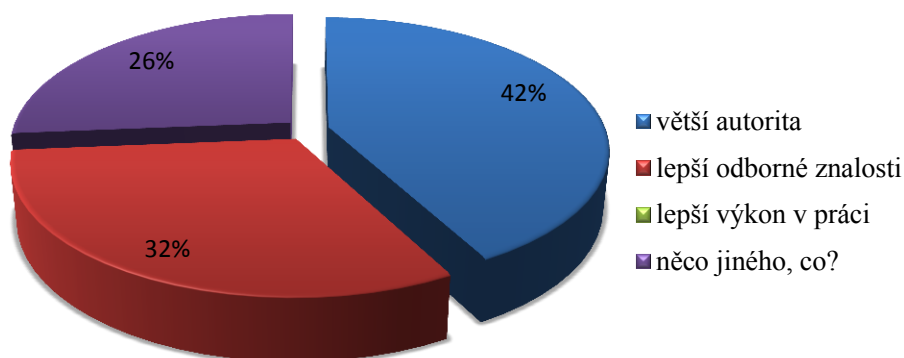
Kdo se podle Vašeho názoru na tuto pozici hodí lépe?



Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 6

Tuto odpověď odůvodňovali v největší míře tím, že muž má přirozeně větší autoritu. S tímto se ztotožnilo 42 % respondentů. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že má muž lepší odborné znalosti a dále, že odvádí lepší pracovní výkon.

Pokud jste odpověděl/a muž, uveďte proč?



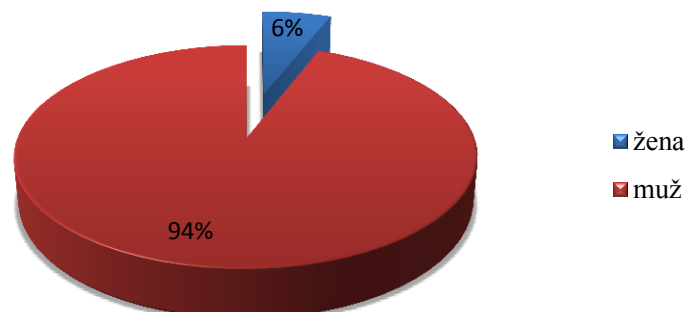
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 7

Ovšem 2 respondenti naopak odpověděli, že na manažerskou pozici upřednostňují ženu a to v největší míře převážně z toho důvodu, že žena má lepší empatické cítění a může tedy používat jiné metody řízení než muž.

Co se týče odpovědí studentů, 94 % také upřednostňuje na manažerskou pozici muže a to převážně ze stejného důvodu jako respondenti stavebních firem. Tedy 82 % respondentů uvádí, že muž má dle jejich názoru větší autoritu. Několik respondentů však uvedlo, že rozlišování ve vnímání muže a ženy na manažerské pozici vyplývá ze zvyku, a i když by žena měla požadované osobnostní i odborné vlastnosti, muži z firmy ji i přes to nemusejí uznávat jako osobnost vhodnou na vedoucí pozici. Proto dle jejich názoru mají v tomto muži určitou výhodu. Záleží však konkrétně na ženě, jak je schopná svůj potenciál využít.

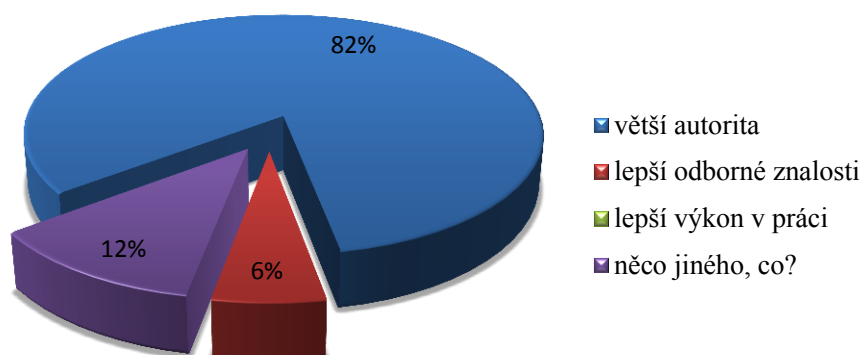
Respondent, který však uvedl, že upřednostňuje ženu, odpověděl, že žena v práci vykazuje lepší preciznost. S tímto názorem také souhlasím.

Pokud ano, kdo se podle Vás hodí na tuto pozici lépe?



Graf 8.3.1 Studenti - 3

Pokud jste odpověděl muž, uveďte proč?



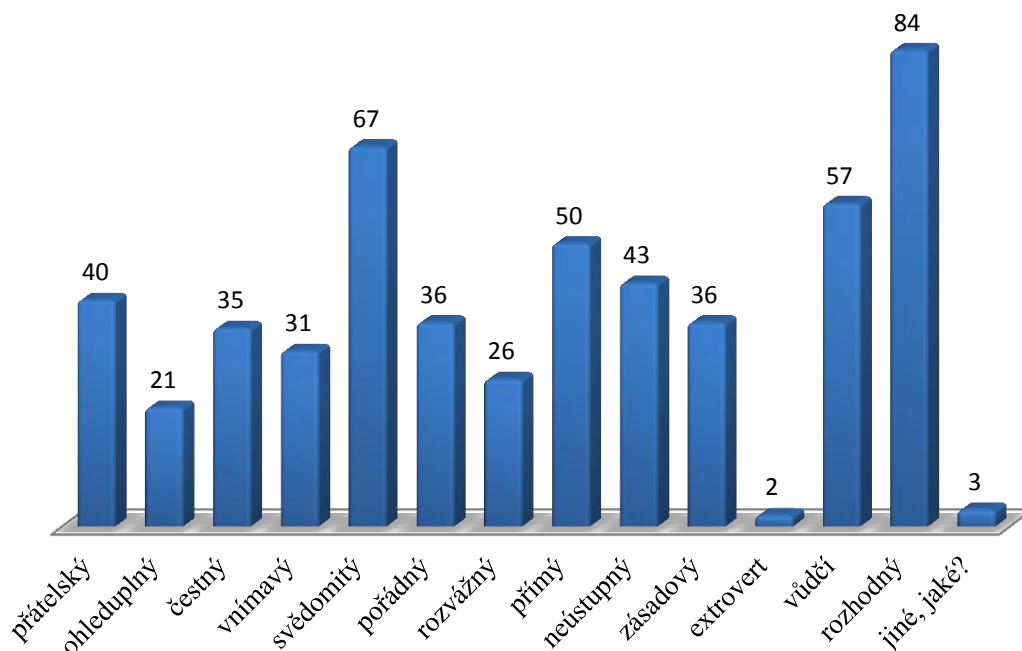
Graf 8.3.1 Studenti - 4

Jak už jsem již zmínila výše, osobně se ztotožňuji s tím, že v dnešní době na pohlaví manažera nezáleží natolik, jako na jeho osobnostních vlastnostech. Je však pravda, že žena je převážně stále vnímána jako jemné a citlivé stvoření a stavebnictví dnes patří mezi obory, kde takto založení lidé na snadno řídicích postech psychicky trpí.

Dále mě v mém dotazníkovém průzkumu velmi zajímalo, **jaké osobnostní vlastnosti respondenti od manažera ve stavebnictví očekávají**. Tato otázka se také váže na mou první hypotézu, ve které předpokládám, že výhodou manažera je být silná vůdčí osobnost, která ráda pracuje s lidmi a snadno přímo rozhoduje a je spíše extrovert.

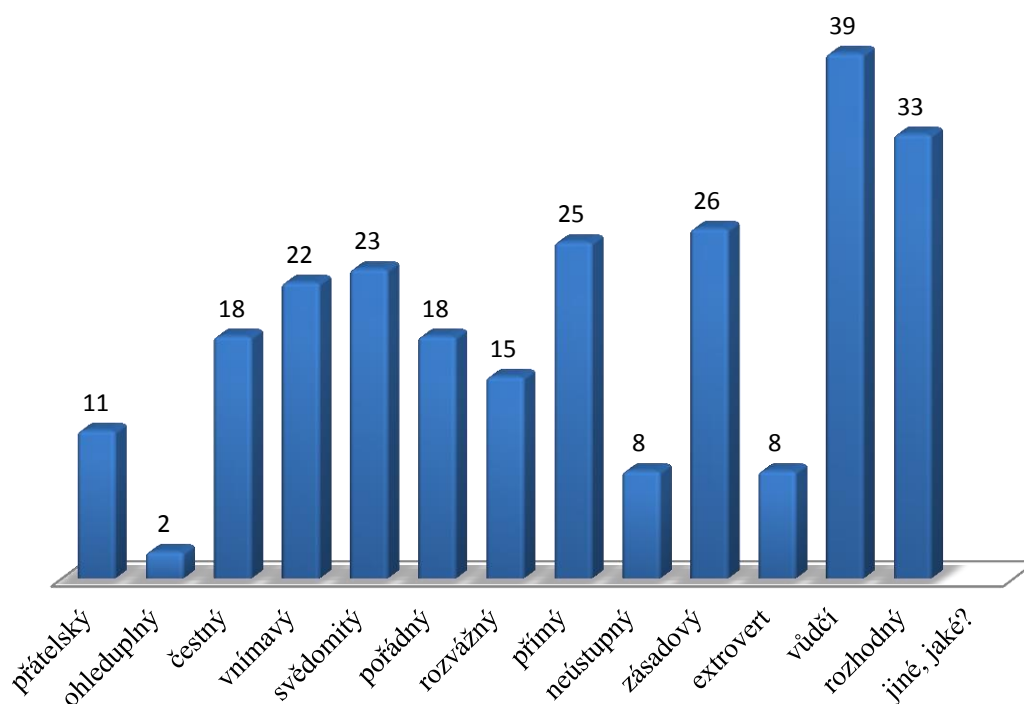
Z výzkumu stavebních společností vyplývá, že za nejdůležitější vlastnost manažera ve stavebnictví považují **rozhodnost**. Tuto možnost označilo 84 ze 107 respondentů a mohu tedy říci, že to z části také potvrzuje mou hypotézu. Jako druhou velmi důležitou vlastnost označili respondenti **svědomitost**, a v neposlední řadě z výzkumu vyplývá, že za velmi důležité považují také to, aby byl manažer **vůdčí osobnost**. Co se týče vlastností, které mi respondenti do výzkumu připsali, jednalo se převážně o tyto:

- komunikativnost
- předvídavost
- umění poučit se z vlastních chyb



Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 8

Výzkum u studentů ukázal, že za nejdůležitější vlastnost naopak považují to, aby byl manažer **vůdčí osobnost**. Na druhém místě volili **rozhodnost** a jako další **zásadovost**. Jako doporučenou vlastnost pak, stejně jako respondenti stavebních společností, připsali komunikativnost.



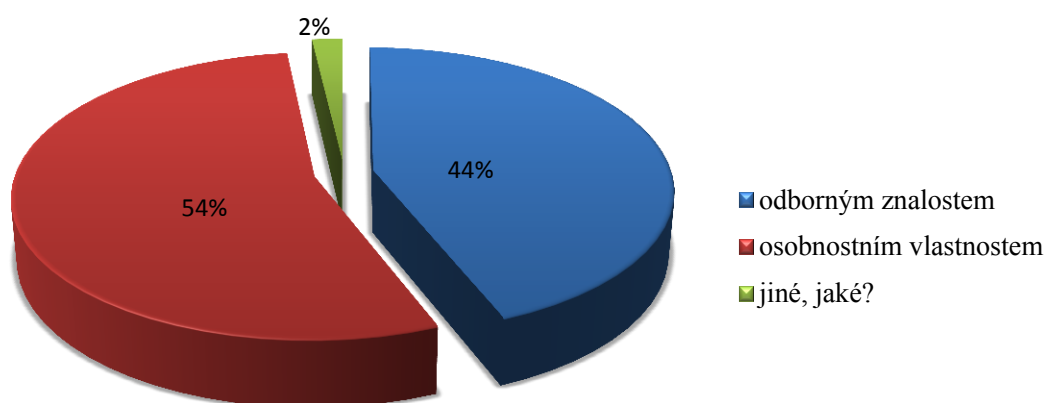
Graf 8.3.1 Studenti - 5

Z těchto dvou grafů lze říci, že obě dvě dotazované skupiny se shodly téměř na stejných vlastnostech, a to na rozhodnosti a vůdčí osobnosti, kterými by manažer měl bezesporu oplývat. **V této části tedy došlo k potvrzení části mé hypotézy, a to že manažer by měl snadno rozhodovat, tedy být rozhodný.**

V návaznosti na předchozí otázku, mě také dále zajímalo, **zda respondenti dávají přednost právě osobnostním vlastnostem, které považují za velmi podstatné pro výkon funkce manažera ve stavebnictví. Nebo naopak upřednostňují odborné znalosti či úplně jiné vlastnosti.**

Oproti výzkumu prováděného u studentů, byly výsledky výzkumu ve stavebních společnostech velmi vyrovnané. K osobnostním vlastnostem se přiklonilo 58 respondentů, k odborným pak 47. Zbýlý počet respondentů se přikláněl oběma nabízeným možnostem vyrovnaně.

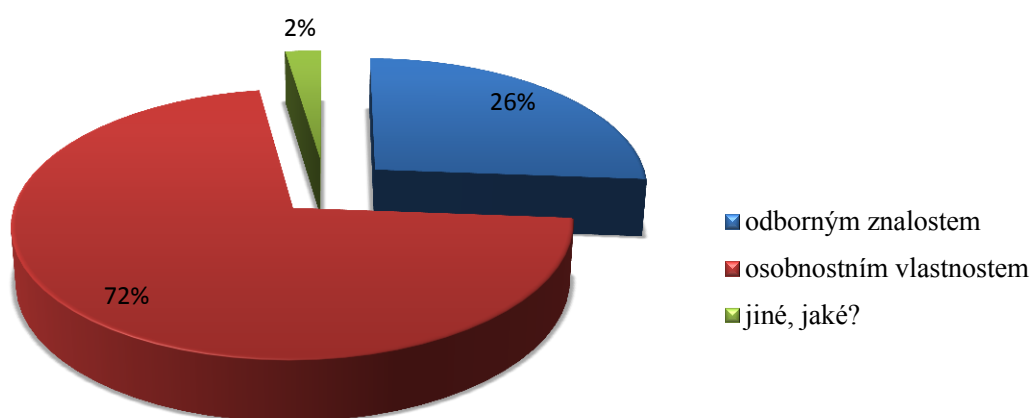
Které z nabízených možností dáváte u manažera/ky přednost?



Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 9

Jak jsem již zmínila výše, studenti měli v této otázce o mnoho víc jasno, a tedy 72 % dotazovaných studentů se přiklonilo k osobnostním vlastnostem a jen 26 % ke znalostem odborným. Zbylí studenti rovněž volili obě nabízené možnosti ve stejné míře.

Které z nabízených možností dáváte u manažera/ky přednost?



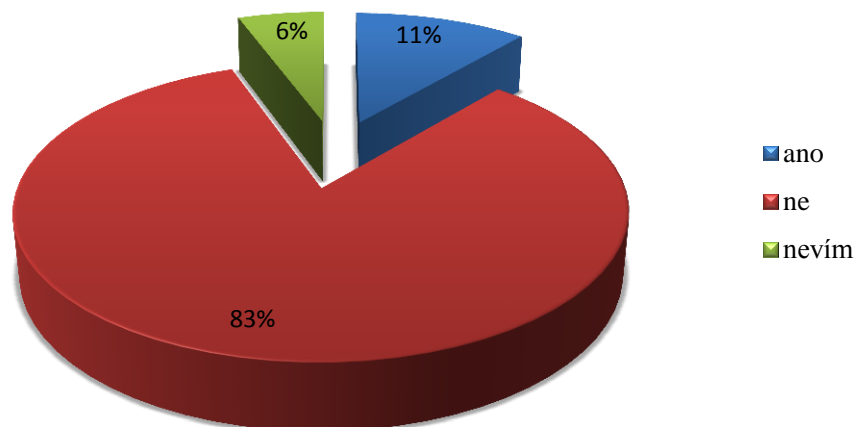
Graf 8.3.1 Studenti - 6

Já osobně se přikláním k názoru, že osobnostní vlastnosti jsou pro výkon pozice manažera ve stavebnictví důležitější, jelikož odborné znalosti lze časem zcela jistě získat či doplnit. Pokud ale člověk nerad dělá rozhodnutí, nebo má problém s odpovědností a delegováním úkolů, není na pozici manažera vhodným kandidátem.

Jelikož jsem sama studentkou vysoké školy, zajímalo mě tedy, **zda si respondenti myslí, že absolvování vysoké školy je záruka pro výkon a práci manažera ve stavebnictví.** Tato otázka také vyplývá z mé třetí hypotézy, a to že manažer splňuje nároky zaměstnavatelů až po praxi. Předpokládám tedy, že absolvování vysoké školy je zcela jistě přínosem a v dnešní době již velmi žádanou předností u funkce manažera, stále však je ještě pro výkon této funkce velmi důležitá určitá praxe.

Průzkum ve stavebních společnostech ukázal, že pro 83 % dotazovaných respondentů není pro práci manažera zárukou absolvování vysoké školy a jen 12 respondentů považuje absolvování vysoké jako záruku pro výkon této funkce.

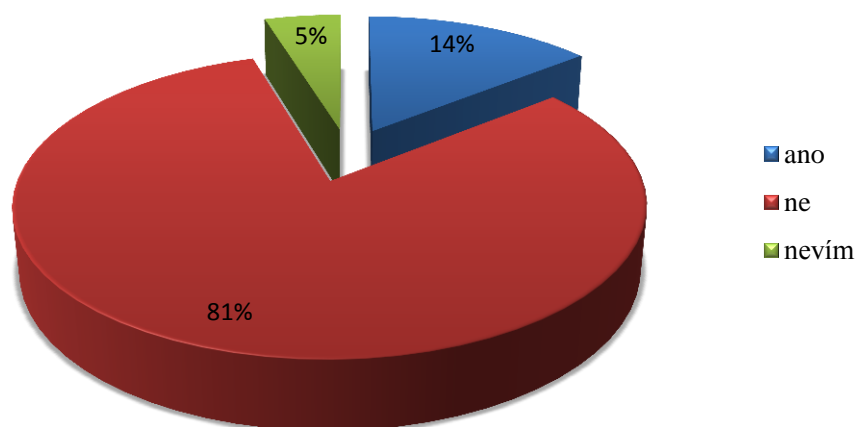
Je pro Vás zárukou pro práci manažera/ky absolvování vysoké školy?



Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 10

Studenti se také v převážné většině shodli na tom, že absolvování vysoké školy není zárukou pro výkon této funkce, a to v poměru 81 % pro ne, 14 % pro ano.

Je pro Vás zárukou pro práci manažera absolvování vysoké školy?



Graf 8.3.1 Studenti - 7

V další otázce mě zajímalo, **co tedy respondenti považují jako záruku kvality pro práci manažera.** V této otázce jsem respondentům nechala zcela volný prostor na vyjádření jejich názoru a jejich odpovědi shrnula do tří základních skupin, a to na osobnostní vlastnosti, odborné znalosti a ostatní schopnosti. Jejich odpovědi jsem následně promítla do tabulky:

osobnostní vlastnosti	odborné znalosti	ostatní schopnosti
schopnost vést lidi	přehled o problematice	umění se obklopit schopnými lidmi
schopnost jednat ve vypjatých situacích	odborné znalosti s lidským přístupem	schopnost rozlišit podstatné od méně podstatného
pečlivost	praxe	týmový hráč
schopnost rozhodovat se rychle a efektivně		schopnost neustále pracovat na svém osobním rozvoji a rozvoji zaměstnanců
důslednost		schopnost motivovat
čestnost		schopnost naslouchat
		vyspělá osobnost

Tabulka 8.3.1 Stavební společnosti - 11

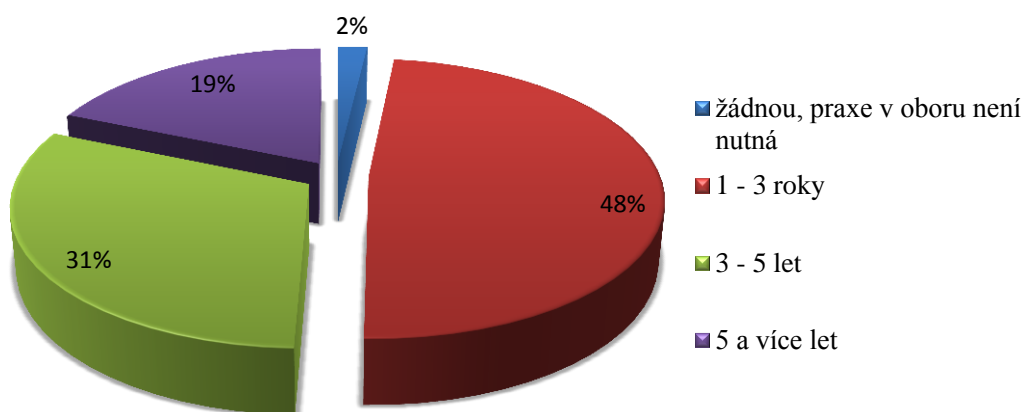
osobnostní vlastnosti	odborné znalosti	ostatní schopnosti
schopnost vést lidi	odborné znalosti z oboru	organizační schopnosti
zodpovědnost	praxe v oblasti vedení a řízení lidí	umění pohotově reagovat na změny v okolí
zásadovost		týmový hráč
komunikativnost		

Tabulka 8.3.1 Studenti - 8

Jelikož většina respondentů odpověděla, že pro ně není zárukou kvality absolvování vysoké školy a v otázce, co pro ně zárukou kvality je odpovídali mimo jiné v mnoha případech praxe, zajímalo mne, **kolik let praxe v oboru by dle jejich názoru manažer či manažerka měli mít.**

Co se stavebních společností týče, pro 52 dotazovaných respondentů je důležité, aby měl manažer ve stavebnictví požadovanou praxi v oboru okolo 1 – 3 let. Neméně velká skupina respondentů požaduje praxi 3 – 5 let v oboru. Pouze pro dva respondenti ze 107 dotazovaných odpověděli, že pro ně praxe v oboru není důležitá.

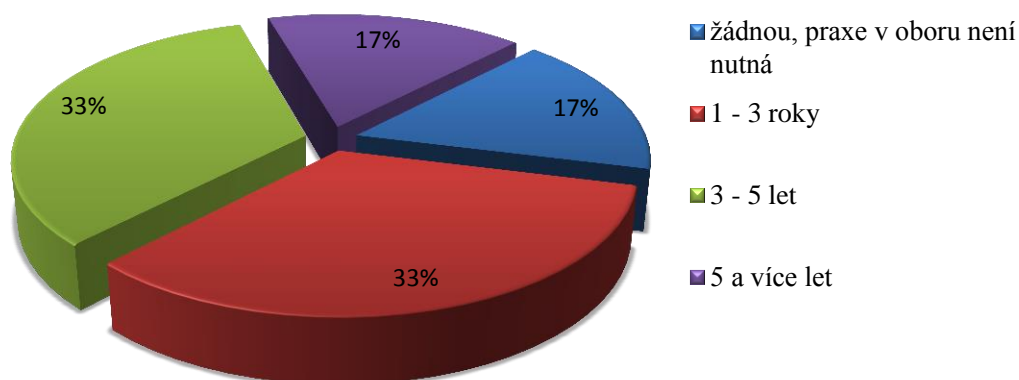
Kolik let praxe v oboru by měl manažer/ka mít?



Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 12

Dotazovaní studenti na tuto otázku odpovídali shodně, a tedy 33 % dotazovaných se ztotožnilo s požadovanou praxí okolo 1 – 3 let, dalších 33 % pak s praxí dlouhou 3 – 5 let.

Kolik let praxe v oboru by měl manažer/ka mít?



Graf 8.3.1 Studenti - 9

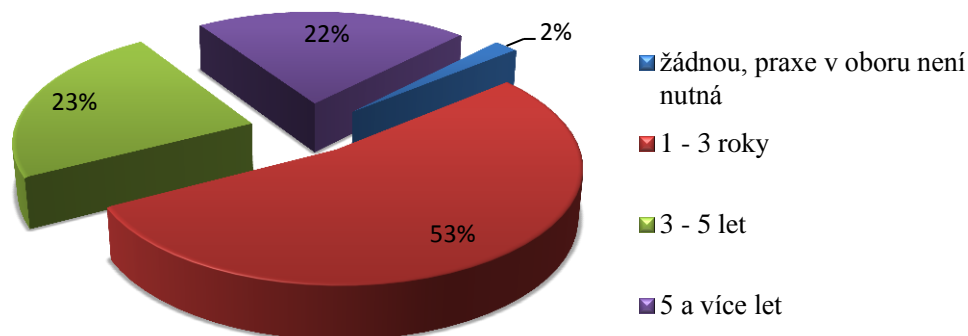
Tato otázka vyplývala z mé třetí hypotézy, a to, že manažer splňuje nároky zaměstnavatelů až po praxi. Ze zpracovaných odpovědí jak u stavebních společností, tak u studentů, mohu říci, že došlo k potvrzení této hypotézy.

Pokud bych měla vycházet s požadavků zaměstnavatelů, které jsme vyhodnocovala v mém prvním výzkumu, jejich požadovaná praxe byla převážně více jak 5 let v oboru. Velice se mi však líbila odpověď respondenta z jedné stavební společnosti, který u této otázky odpověděl, že začínajícím manažerům a absolventům vysokých škol by se měla dát šance získat požadované vlastnosti a schopnosti pro pozici manažera a nelpět tolik na délce předchozí praxe.

Jako další otázku v mém dotazníkovém průzkumu jsem volila otázku velmi obdobnou té předchozí. Zajímalo mě, **kolik let jakékoliv jiné praxe by manažer či manažerka měl mít.**

Průzkum ve stavebních společnostech prokázal, že pro většinu dotazovaných je také podstatné, aby manažer absolvoval alespoň pár let v kterékoliv praxi. Pro 48 % dotazovaných je důležité, aby jeho jakákoliv předchozí praxe činila alespoň 1 – 3 roky. Pouze 2 % dotazovaných respondentů se pak ztotožňuje s odpovědí, že pro ně předchozí praxe není důležitá.

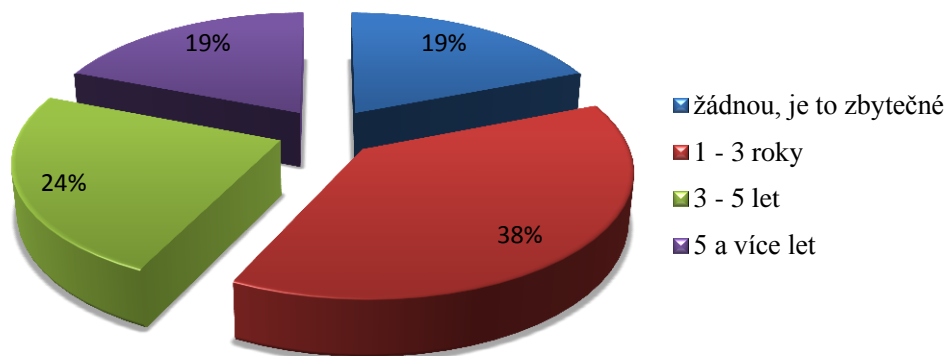
Kolik let jakékoliv praxe by měl manažer/ka mít?



Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 13

Co se týče dotazovaných studentů, většina se shodla na stejné odpovědi jako respondenti ve stavebních společnostech, tedy že požadují praxi dlouhou 1 – 3 roky. O mnoho víc studentů se však ztotožnilo s odpovědí, že jakákoliv předchozí praxe je zbytečná. S tímto názorem rozhodně nesouhlasím, protože dle mého názoru, čím více různorodých prací a zkušeností má manažer za sebou, tím více formuje svou osobnost a je schopen být o to efektivnějším vedoucím.

Kolik let jakékoliv praxe by měl/a manažer/ka mít?



Graf 8.3.1 Studenti- 10

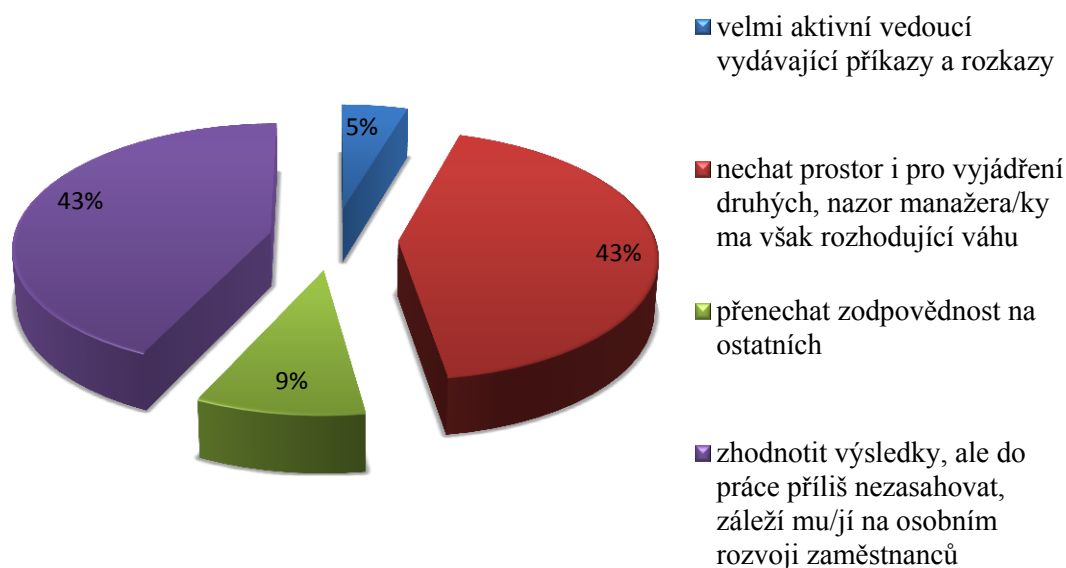
Tuto otázku jsme volila z toho důvodu, že si myslím, že určité schopnosti, jako jsou třeba komunikační vlastnosti, či umění vystupovat, správně se vyjadřovat apod., což jsou dle mého názoru velmi podstatné schopnosti a vlastnosti pro práci manažera, lze získat i z prací, které nutně nemusí souviset s manažerským odvětvím. Dle mého názoru totiž jakákoliv jiná praxe, ať už formou například brigád, kde je nutné s lidmi komunikovat a vycházet s různými typy osobností, člověka formuje a na tuto práci připravuje.

Za velmi podstatnou otázku v mém průzkumu považuji následující otázku, a to, **jaký přístup by dle dotazovaných měl mít manažer/ka k řízení lidí**. Na výběr jsem poskytla pět možností a to:

- velmi aktivní vedoucí vydávající příkazy a rozkazy
- vedoucí, který nechává prostor i pro vyjádření druhých, jeho názor má však rozhodující váhu
- vedoucí, který nechává zodpovědnost na ostatních
- vedoucí, který zhodnotí výsledky, ale od práce příliš nezasahuje. Záleží mu na osobním rozvoji zaměstnanců
- jiný způsob řízení, jaký?

Co se týče výzkumu prováděného ve stavebních společnostech, respondenti se rozdělili na dvě skupiny. Polovina, tedy 46 respondentů, volila možnost, že vedoucí by měl nechávat prostor i pro vyjádření druhých, jeho názor by měl však mít rozhodující váhu. Druhá polovina, dalších 46 respondentů, se ztotožnilo s odpovědí, že vedoucímu by mělo záležet na osobním rozvoji svých zaměstnanců a měl by tedy výsledky zhodnocovat, ale do práce příliš nezasahovat.

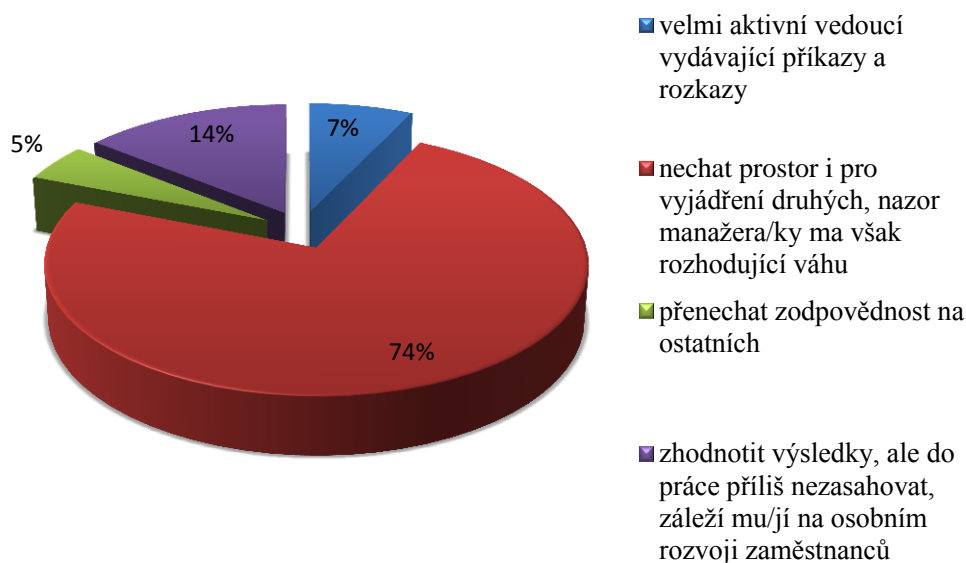
Jaký přístup by měl/a manažer/ka mít k řízení lidí?



Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 14

Odpovědi studentů byly jednoznačnější, tedy 74 % se přiklonilo k možnosti, že názor vedoucího má rozhodující váhu, měl by však nechat prostor na vyjádření druhých. Zbylí respondenti se spíše přikláněli k názoru, že vedoucí zhodnocuje výsledky, ale do práce příliš nezasahuje.

Jaký přístup by měl/a manažer/ka mít k řízení lidí?

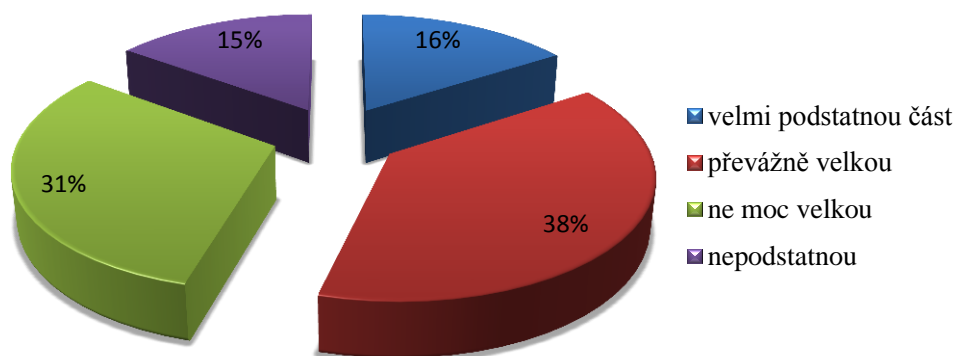


Graf 8.3.1 Studenti - 11

Další otázky v mém průzkumu se týkaly motivace. Jelikož si osobně myslím, že motivování je nedílnou a velmi důležitou součástí manažerské práce, zajímalo mě, **jakou část práce respondenti předpokládají, že manažerovi zabere motivování svých podřízených.**

I když jsem předpokládala jednoznačnější výsledky, průzkum ve stavebních společnostech prokázal, že i tito respondenti se domnívají, že motivování svých podřízených je významnou složkou při výkonu práce manažera. Tedy 41 dotazovaných volilo odpověď, že motivování zabere manažerovi převážně velkou část práce a 16 % dotazovaných respondentů dokonce předpokládá, že motivování svých podřízených zabere manažerovi podstatnou část práce, s čímž se ztotožňuji také.

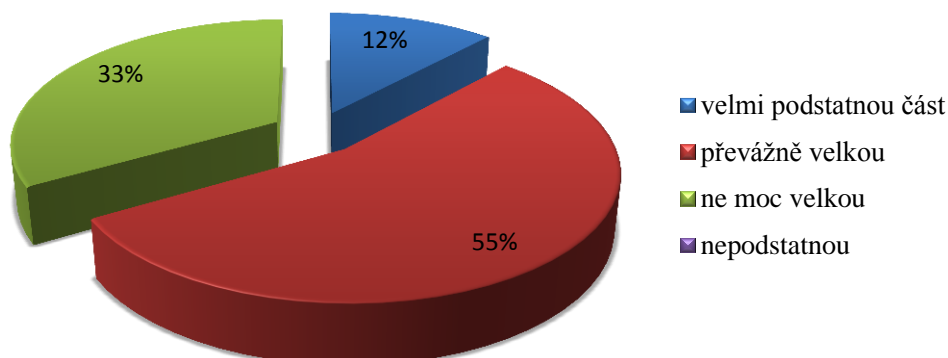
Jakou část práce podle Vás zabere manažerovi/ce motivování svých podřízených?



Graf 8.3.1 Stavební společnosti – 15

Průzkum u studentů už jednoznačnější výsledky vykazoval. Celých 55 % studentů se shodlo na odpovědi, že motivování podřízených zabere manažerovi převážně velkou část práce. Dokonce žádný ze studentů nepovažoval motivování podřízených za nepodstatnou část práce, což na rozdíl od stavebních společností považuji za velmi správné.

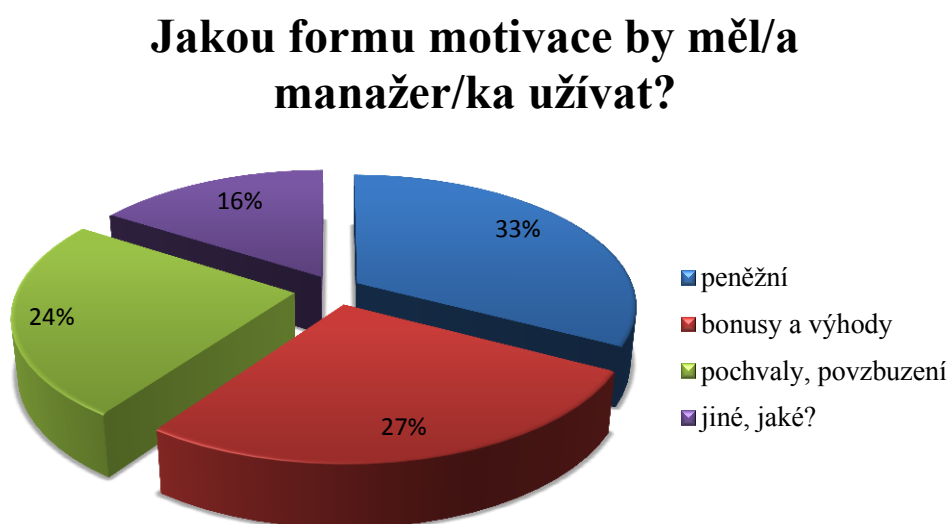
Jakou část práce podle Vás zabere manažerovi/ce motivování svých podřízených?



Graf 8.3.1 Studenti - 12

Druhá otázka týkající se motivace zněla: „**Jakou formu motivace by měl/a manažer/ka užívat?**“. Na výběr bylo z pěti možností, a i když vím, že peníze jsou velmi silnou motivací pro většinu pracovníků, sama se přikláním k možnosti motivovat formou různých bonusů a výhod. Nemělo by se ale nezapomínat i na pochvaly a povzbuzení, protože, ač si myslím, že se v České republice stále moc nevyužívají, měly by své místo v nástrojích motivace u manažera určitě zaujímat.

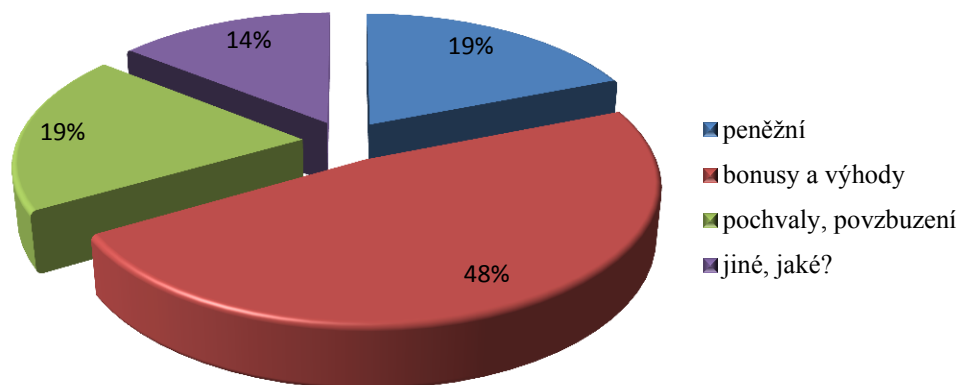
Jak jsem předpokládala, většina respondentů stavebních společností se přiklonila k motivování formou peněz. Celkem tedy 33 % respondentů. Na druhém místě respondenti nejvíce odpovídali, že manažer by měl motivovat formou bonusů a výhod a 27 % respondentů se přiklonilo k motivování formou pochval a povzbuzení.



Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 16

Studenti se na rozdíl od respondentů stavebních společností přiklonili ve větší míře k motivování formou bonusů a výhod, čímž se ztotožňují. O něco menší procento než u stavebních společností pak však volilo motivování formou pochval a povzbuzení.

Jakou formu motivace by měl/a manažer/ka užívat?

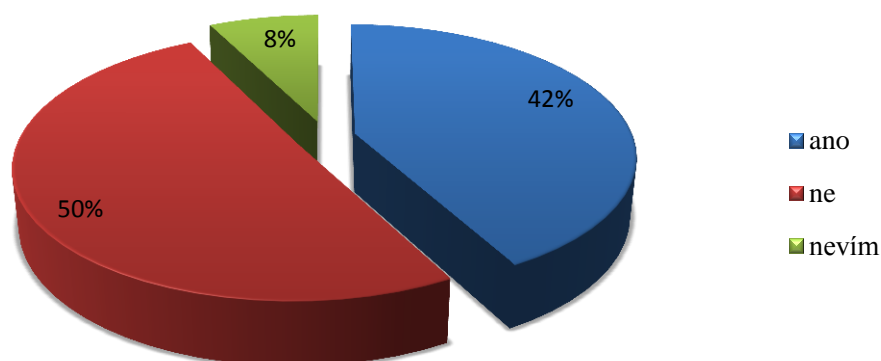


Graf 8.3.1 Studenti - 13

Také mě zajímalo, zda si respondenti myslí, že **je důležité, aby si manažer vytvářel vztah se svými zaměstnanci i mimo pracovní dobu**. Sama si myslím, že je určitě přínosné, když manažer pozná své zaměstnance i mimo pracovní dobu. Ví tedy, jací jsou a jakým způsobem je může motivovat a řídit. Je ale důležité, aby si i tak udržel určitý respekt.

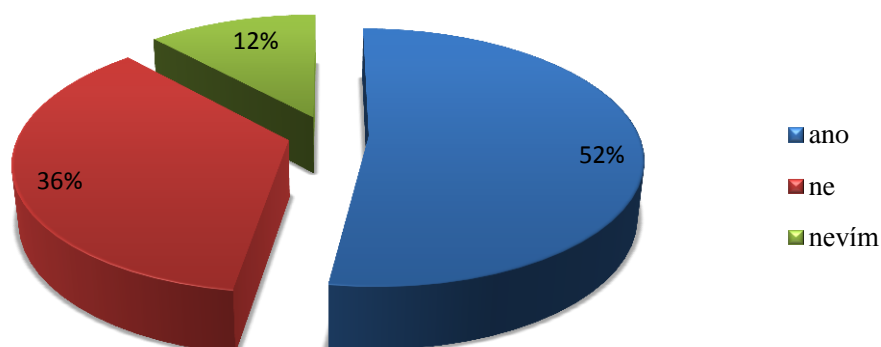
Výsledky průzkumu ve stavebních společnostech a mezi studenty byly v této otázce rozdílné. Zatímco z grafu zhotoveného z průzkumu stavebních společností vyplývá, že se respondenti spíše přiklání k odpovědi, že pro manažera není důležité si vytvářet vztah se zaměstnanci i mimo pracovní dobu, studenti se naopak přiklání ve větší míře k opačné odpovědi, a tedy že považují za důležité, aby si manažer vytvářel vztah se svými zaměstnanci i mimo pracovní dobu.

**Je podle Vás důležité, aby si manažer/ka
vativárel/a vztah se svými zaměstnanci i
mimo pracovní dobu?**



Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 17

**Je podle Vás důležité, aby si manažer/ka
vytvárel/a vztah se svými zaměstnanci i
mimo pracovní dobu?**



Graf 8.3.1 Studenti - 14

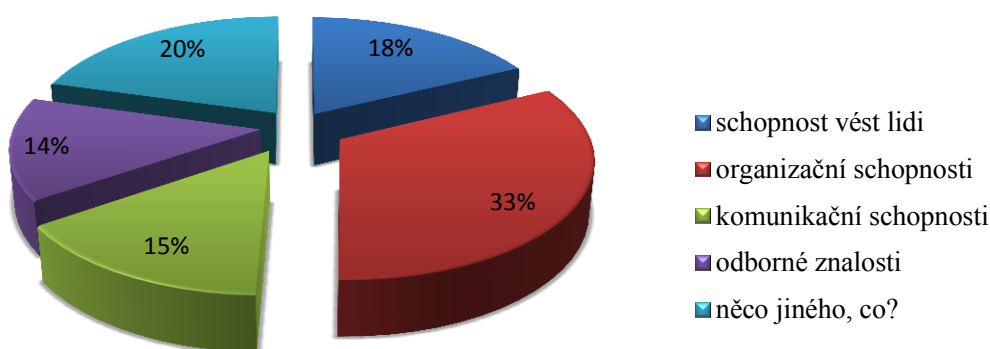
V předposlední otázce svého průzkumu jsem se respondentů ptala, **co je podle nich pro práci manažera nejdůležitější**. Na výběr jsem dala pět možností a to:

- schopnost vést lidi
- organizační schopnosti
- komunikační dovednosti
- odborné znalosti
- něco jiného, co?

Všechny nabízené možnosti v mém dotazníku již nějakým způsobem zazněly, mým cílem ale bylo, aby si respondenti vybrali pouze tu jednu možnost, která by měla být u manažera stavební společnosti nejvýraznější.

Z výzkumu stavebních společností vyplývá, že nejdůležitější pro práci manažera ve stavebnictví jsou dle respondentů organizační schopnosti. Pro tuto možnost hlasovalo 35 dotazovaných respondentů. Zbytek nabízených možností byl volen v celku vyrovnané míře, je však důležité podotknout, že pod nabízenou možností jako „něco jiného, co?“ respondenti uváděli, že důležité je, aby manažer disponoval všemi těmito schopnostmi ve vyrovnané míře.

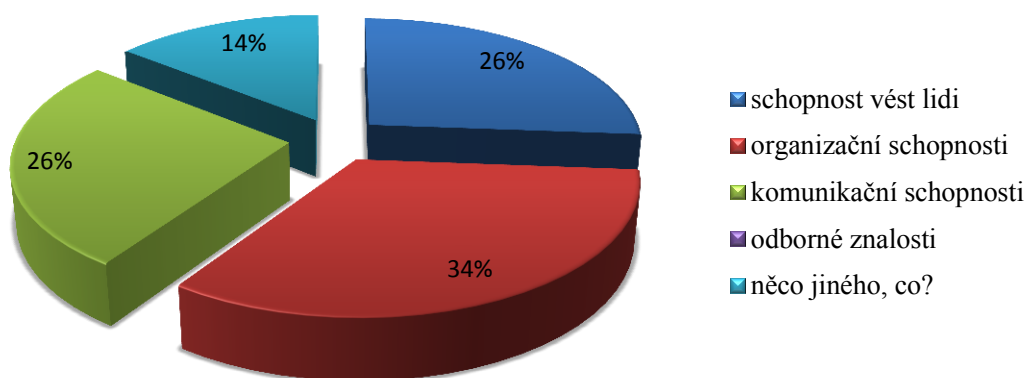
Co je podle Vás pro práci manažera/ky nejdůležitější?



Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 18

Výzkum u studentů prokázal stejný výsledek jako výzkum u respondentů stavebních společností, a tedy že i pro studenty jsou nejdůležitější organizační schopnosti pro výkon práce manažera ve stavebnictví.

Co je podle Vás pro práci manažera/ky nejdůležitější?



Graf 8.3.1 Studenti- 15

V poslední otázce svého průzkumu jsem se zajímala o to, co ještě respondenti považují za důležité, na co jsem se nezeptala, či zda něco v mém dotazníku postrádali. Myslím si, že z odpovědí, které mi respondenti poskytli, jsem dostala mnoho cenných doporučení a rad pro výkon práce manažera ve stavebnictví. Většinou se jednalo o doporučené osobnostní vlastnosti, které by měl manažer mít. Tyto vlastnosti již ale v mém vyhodnocení dotazníku zazněly, proto jsem si dovolila citovat pouze jednu radu, o které si myslím, že práci manažera vystihuje.

„Správný manažer by měl ctít zásadu, že spokojený zaměstnanec, je daleko výkonnější, než zaměstnanec donucený.“

8.4 ŘÍZENÉ ROZHOVORY

Pro podrobnější výsledky mého výzkumu jsem také provedla řízené rozhovory s jednatelem stavebních společností, ve kterých jsem svůj průzkum prováděla. Konkrétně se jednalo o společnost Woodsystem s.r.o. s jednatelem Radkem Suchým, společnost Projekt 315 s jednatelem Bc. Jakubem Kaplanem a Ing. Michalem Talačem, a společnost ESL a.s. s Ing. Miroslavem Matouškem.

8.4.1 WOOD SYSTEM s.r.o.

Společnost WOOD SYSTEM s.r.o. je společností, která se zaměřuje na výstavbu dřevostaveb. Na trhu funguje zhruba 13 let. Společnost má sídlo v Praze. V Brně je obchodní sídlo společnosti a ve Žďáře nad Sázavou má společnost kanceláře.

Jak dlouho pracujete ve stavebnictví?

„Ve stavebnictví se pohybuji přibližně 18 let. Co se však týče společnosti Wood system, ta funguje na trhu 13 let.“

Kolik má Vaše firma zaměstnanců?

„Společnost Woodsystem má 80 stabilních lidí, kteří pro ni vykonávají stabilní činnost. Co se pak týče zaměstnanců, těch má zhruba 5. Společnost má sídlo v Praze. V Brně je obchodní sídlo společnosti a ve Žďáře nad Sázavou má společnost kanceláře.“

Je dle Vašeho názoru podstatné, zda je manažerem ve stavebním podniku muž či žena?

„Myslím si, že i v dnešní době to mají ženy o mnoho složitější. Moje manželka je na stejné pozici jakou vykonávám já s tím, že má pod sebou spousty zaměstnanců mužského pohlaví a ti to velice těžko nesou. Trvalo jim to roky, než si na to zvykli. Mužská ješitnost je ohromná a žena se přes to musí přenést a vydobýt svou pozici jasnou a čistou prací. Zkrátka ve stavebnictví to mají ženy složitější.“

Pokud byste tedy mohl vyjádřit svůj názor, kdo se dle něj hodí více na tuto pozici a proč?

*„Toť otázka. Ženy jsou pečlivější. Konkrétně ve společnosti Woodsystem to funguje tak, že žena je ta, která dohlíží na detaily. **Takže na určitou oblast, například logistiku, nebo kontrolování vyhotovených projektů a úkolů, se stoprocentně lépe hodí žena. Žena dokáže vidět věci z úplně jiného pohledu než muž a je daleko pečlivější. Z pohledu vývoje společnosti a výhledů do budoucna je však, dle mého názoru, vhodnějším vedoucím muž.**“*

Jaké by měl mít manažer osobnostní vlastnosti?

*„Rozhodně by měl být čestný. **Čest stavím na první místo.** Dle mého názoru by to mělo fungovat tak, že když někdo něco řekne, tak to musí být a musí to platit. Druhá důležitá vlastnost je stoprocentně zodpovědnost. Mám pod sebou 80 zaměstnanců, kterým dávám práci a zodpovědnost za mé zaměstnance je velká, takže musím dělat taková rozhodnutí v budoucnosti firmy, aby to bylo vážně zodpovědné vůči mým zaměstnancům a jejich rodinám. Dále se také musím chovat zodpovědně vůči svým zákazníkům, protože pokud bych se nechoval zodpovědně a čestně, tak jsem stoprocentně přesvědčen, že by se to mé společnosti vrátilo ve zlém. Dále jsou důležitá vlastnosti cílevědomost. Myslím tím, aby manažer neusnul na vavřínech, ale aby šel dál. Analytické myšlení v krizových situacích a v práci ve stresu, protože ta je ve stavebnictví opravdu pořád. Manažer by měl umět napláňovat a umět rozhodnout.“*

Jsou pro vás důležitější odborné znalosti pro práci manažera či osobnostní vlastnosti?

„Stoprocentně osobnostní vlastnosti.“

Považujete za důležité pro práci manažera stavební firmy absolvování vysoké školy?

„Určitě by to bylo lepší. Člověk s vysokou školou, který jde do praxe, má možnost porovnávat to, co se naučil, s tím, jak to v té praxi funguje a dávat si do toho svou vlastní cestu. Určitě pak jde tedy rychleji nahoru.“

Kolik let praxe v oboru, pokud nějakou, by dle vás měl manažer pro vykonávání své práce mít?

„Určitě čím více, tím lépe. Ovšem pokud hledáme nové zaměstnance, je pro nás důležité, jak umí vystupovat, jednat s lidmi, jaké má komunikační schopnosti a hlavně jestli používá selský rozum. Pak jsem ochoten zaměstnat i absolventa bez praxe.“

Myslíte si, že je důležitá pro tuto práci ještě jiná praxe?

„Rozhodně je pro mě velmi důležité, jestli se daný člověk zabýval svým vystupováním a komunikací. Myslím tím, zda absolvoval nějaké komunikační kurzy nebo práce či brigády, kde pracoval s lidmi. Aby, když přijde zákazník, neřekl jen „co potřebujete“, ale „co pro Vás můžu udělat“, jelikož s druhou větou je hned úplně někde jinde a ten cit je tam velmi znát.“

Jaký by podle vašeho názoru měl mít manažer přístup k řízení lidí?

„Myslím si, že je to rozdílné po pátém a rozdílné po desátém roce vykonávání manažerské funkce. V drtivé většině již dnes už v podstatě jen kontroluji vykonanou práci, příkazy nedávám, protože všichni vědí, co mají dělat a ve svých lidech mám důvěru. Zezačátku své funkce jsem však všechno dělal sám, jelikož jsem tu důvěru neměl, ale to se změnilo s vývojem firmy a jsem za to rád.“

Myslíte si, že by manažer měl věnovat velkou pozornost motivování svých zaměstnanců?

„Stoprocentně.“

A jakou formou by je měl motivovat?

„Dávám vize, jelikož ty podle mého názoru fungují nejlépe. Samozřejmě pro někoho jsou motivací peníze, ale osvědčilo se mi, že pokud jako motivaci zvýšíte plat, tak má radost chvíli ale velice rychle si na to zvykne. Pokud však dávám vize, ať už chlapovi na stavbě, který maluje domy, nebo hlavnímu technikovi, je to dle mého názoru velký hnací motor, jelikož ti lidé se mají na co těšit. Důležité je však dané vize dodržet. Vizemi myslím například, když nabídnu absolutní jistotu v tom, že si člověk nebude muset zajišťovat zakázky sám, že se o něj postarám, že peníze vždy po vykonání práce

vyplatím. Pro zaměstnance je velmi důležité v dnešní době mít vizi jistoty a tu právě nabízím jako hnací motor k tomu, aby svou práci vykonávali dobře. Také velmi hodně pracuji s emocemi a pochvalami. Každý člověk rád slyší své jméno a upřímnou pochvalu.“

Považujete za důležité, aby si manažer vytvářel vztah se svými zaměstnanci i mimo pracovní dobu?

„Bylo by to stoprocentně fajn, ale musí to mít své hranice.“

Jaké schopnosti jsou dle vašeho názoru pro práci manažera nejdůležitější?

„Komunikační schopnosti. Jelikož i velmi dobré organizační schopnosti, pokud je neumíte sdělit, jsou k ničemu.“

Můžete mi popsat ideálního uchazeče na pozici manažera ve stavební firmě?

*„Z mého hlediska je velmi důležitá lidskost. Také tah na bránu. Tím myslím, aby dané práci šel naproti. Oddanost v tom smyslu, aby pochopil, že tak, jak odvede danou práci, tak se to projeví pak za několik let. Tím myslím tedy, aby danou práci prováděl poctivě. Cílevědomost, a také velmi důležitá vlastnost je skromnost. **V podstatě se velmi řídím tím, jak na mě daný člověk působí z lidské stránky.**“*

8.4.2 Projekt 315

Projekt 315 je sdružení živnostníku působící v oblasti projekční činnosti ve výstavbě. Jedná se o tým mladých projektantů s týmovým přístupem k práci. Zakládají si na vysoce individuálním přístupu ke všem požadavkům klienta.

Jak dlouho pracujete ve stavebnictví?

Ing. Michael Talač: *„Zhruba 13 let.“*

Bc. Jakub Kaplan: *„Ve stavebnictví pracuje 12 let.“*

Kolik má Vaše firma zaměstnanců?

„Společnost projekt 315 má v současné době 5 zaměstnanců.“

Je dle Vašeho názoru podstatné, zda je manažerem ve stavebním podniku muž či žena?

Ing. Michal Talač: „Myslím si, že v dnešní době už to není vůbec podstatné.“

Bc. Jakub Kaplan: *Souhlasím. Myslím si, že jak muž, tak žena mohou být stejně kvalifikováni na tuto pozici.*

Pokud byste tedy mohl vyjádřit svůj názor, kdo se dle Vás hodí více na tuto pozici a proč?

Ing. Michal Talač: „Jak jsem již uvedl výše, myslím si, že i žena již v dnešní době může řídit velkou společnost a být ve své práci velice schopná, takže v tom žádné rozdíly určitě nedělám.“

Bc. Jakub Kaplan: „Souhlasím.“

Jaké by měl mít manažer osobnostní vlastnosti?

Ing. Michal Talač: „Určitě se musí umět dobře rozhodovat a být spravedlivý. Měl by také dokonale zvládat komunikační dovednosti. Být svědomitý a důsledný, to jsou pro práci ve stavebnictví velmi důležité vlastnosti. Další důležitá vlastnost je poctivost.“

Bc. Jakub Kaplan: „Měl by být čestný a spravedlivý, to jsou podle mě dvě nejdůležitější vlastnosti. A stoprocentně by měl být vedoucí typ, tedy měl by umět vést lidi a umět na sebe vzít zodpovědnost. V neposlední řadě by měl být komunikativní.“

Jsou pro Vás důležitější odborné znalosti pro práci manažera či osobnostní vlastnosti?

Ing. Michal Talač: „Dle mého názoru jsou určitě důležitější osobnostní vlastnosti, jelikož odborné znalosti se dají vždycky postupem času doučit.“

Bc. Jakub Kaplan: „Také se spíše přikláním k osobnostním vlastnostem.“

Považujete za důležité pro práci manažera stavební firmy absolvování vysoké školy?

Ing. Michal Talač: „Určitě ne. Za důležitější považuji praxi.“

Bc. Jakub Kaplan: „Také nepovažuji za důležité absolvování vysoké školy. Podle mě je důležité, jak dokáže využít své schopnosti a zkušenosti.“

Kolik let praxe v oboru, pokud nějakou, by dle vás měl manažer pro vykonávání své práce mít?

Ing. Michal Talač: *„Myslím, že se to nedá vyjádřit v letech. Dle mého názoru záleží na tom, jakou praxi má manažer za sebou, jaké projekty vykonával.“*

Bc. Jakub Kaplan: *„Také bych se na to nedíval v letech. Podle mého názoru vyloženě praxe být nemusí, záleží na tom, jak je daný člověk šikovný.“*

Myslíte si, že je důležitá pro tuto práci ještě jiná praxe?

Ing. Michal Talač: *„Ano. Pokud si představíte manažera stavební firmy, tak je to osoba, která především pracuje s lidmi, takže si myslím, že je důležité, aby si prošel určitými kurzy zaměřenými právě na komunikaci, asertivitu a podobně.“*

Bc. Jakub Kaplan: *„Myslím si že, ano. Každá práce totiž člověka obohací.“*

Jaký by podle vašeho názoru měl mít manažer přístup k řízení lidí?

Ing. Michal Talač: *„Dle mého názoru by měl manažer řídit „ze zálohy“, protože když dá svým zaměstnancům svobodu, tak je jejich práce bude určitě bavit více, než když jim přesně nadefinuje jasný plán s povely. Samozřejmě však musí během plnění dohlížet, zda danou práci odvádějí.“*

Bc. Jakub Kaplan: *„Dávám přednost tomu, aby měl vedoucí autoritu u svých zaměstnanců, tedy aby vydával příkazy a pravidelně kontroloval jejich plnění.“*

Myslíte si, že by manažer měl věnovat velkou pozornost motivování svých zaměstnanců?

Ing. Michal Talač: *„Zcela jistě, jelikož lidé bez motivace nepracují.“*

Bc. Jakub Kaplan: *„Také považuji motivování za velmi důležité.“*

A jakou formou by je měl motivovat?

Ing. Michal Talač: *„To je těžké určit. Někoho motivuje volný čas, někoho peníze. Záleží podle osobnosti zaměstnanců a na manažerovi pak samozřejmě je, odhadnout co na kterého člověka platí.“*

Bc. Jakub Kaplan: *„Souhlasím, ale ve většině případů bych se přikláněl k motivování formou peněžní odměny.“*

Považujete za důležité, aby si manažer vytvářel vztah se svými zaměstnanci i mimo pracovní dobu?

Ing. Michal Talač: *„Nemyslím si, že je to důležité. S čím však souhlasím a myslím, že je to důležité, jsou teambuildingy.“*

Bc. Jakub Kaplan: *„Podle mého to není podstatné.“*

Jaké schopnosti jsou dle Vašeho názoru pro práci manažera nejdůležitější?

Ing. Michal Talač: *„Myslím si, že základ pro práci manažera jsou organizační schopnosti. Dále by pak určitě měl umět delegovat, to je také velmi podstatné.“*

Bc. Jakub Kaplan: *„Myslím si, že nejdůležitější schopností je schopnost vést lidi.“*

Můžete mi popsat ideálního uchazeče na pozici manažera ve stavební firmě?

Ing. Michal Talač: *„Měl by to být člověk, který má určité zkušenosti, chut' pracovat a hlavně na něm musí jít vidět, že ho jeho práce baví. Další věci jsou pak vlastnosti, které by měl mít, a to je flexibilita a umění rychle se rozhodovat.“*

Bc. Jakub Kaplan: *„Zaměřuji se převážně na lidskost, takže mě zajímá, zda daný uchazeč umí dobře vystupovat a komunikovat. Teprve až po tom mě zajímají odborné vlastnosti.“*

8.4.3 ESL a.s.

Společnost ESL a.s., nacházející se v Brně, působí na trhu od roku 1995 v oblasti technických a technologických zařízení budov.

Jak dlouho pracujete ve stavebnictví?

„Do společnosti ESL s.r.o. jsem nastoupil hned po dokončení vysoké školy a pracuji zde 5 let. Ve stavebnictví jako takovém se pohybuji přibližně 7 let. Firma funguje na trhu 20 let.“

Kolik má Vaše firma zaměstnanců?

„Naše firma má něco okolo 30 - ti zaměstnanců.“

Je dle Vašeho názoru podstatné, zda je manažerem ve stavebním podniku muž či žena?

„Nemyslím si, že je to podstatné. V mém předchozím zaměstnání byla manažerkou právě žena. Byla velice schopná a profesionální. Je tam samozřejmě zaprvé problém v tom, že ve stavebnictví se žena musí umět uplatnit mezi velkým počtem mužů a musí umět komunikovat i s lidmi na stavbě, a to vyžaduje určitý respekt. Ale myslím si, že i ženy si ho umí sjednat. Za druhé, stavebnictví je technický obor a je podle mě jen málo žen, co se s tím umí srovnat a držet krok s technikou. To je většinou doména právě mužů.“

Pokud byste tedy mohl vyjádřit svůj názor, kdo se dle něj hodí více na tuto pozici a proč?

„Myslím si, že velmi záleží v jakém oboru podnikání ta stavařina je. Pokud se budeme bavit o podnikání s investorskou výstavbou a řízení nějakých zakázek, tak si bez problému dokážu představit na manažerské pozici ženu. Co se však týče řízení výstavby, tam už si ženu dokáži jen těžko představit. Spíše tedy preferuji muže.“

Jaké by měl mít manažer osobnostní vlastnosti?

„Myslím si, že ve stavebnictví je velmi důležité, aby měl manažer přirozenou autoritu, ale neztrácel lidskost. S tím souvisí určitá sebejistota. Také je velmi důležité, aby měl týmového ducha.“

Jsou pro vás důležitější odborné znalosti pro práci manažera, či osobnostní vlastnosti?

„Pro mě osobně asi spíš odborné znalosti, protože pokud chci na vedoucí pozici obsadit pracovníka, který má příjemné vystupování a plno jiných dobrých osobnostních vlastností, ale nemůžu mu důvěřovat z hlediska odborné stránky, nemůžu se spoléhat na to, že je nabere časem. Soustředím se vyloženě na budoucí úspěch firmy, a proto bych si takového člověka nemohl dovolit zaměstnat. Samozřejmě bych však stál o člověka, který má z obojího něco.“

Považujete za důležité pro práci manažera stavební firmy absolvování vysoké školy?

„Nepovažuji. Vysoká škola určitě pomůže, ale nemyslím si, že je to zárukou úspěchu.“

Kolik let praxe v oboru, pokud nějakou, by dle vás měl manažer pro vykonávání své práce mít?

„Abych ho obsadil na manažerskou pozici, tak požaduji minimálně 5 let praxe. Jsou lidé, kteří mají vyloženě charakter na vedoucí pozice a nemají problém se do toho dostat, ale stejně považuji za důležité minimálně těch 5 let praxe.“

Myslíte si, že je důležitá pro tuto práci ještě jiná praxe?

„Pokud bych si měl vybrat mezi dvěma uchazeči, určitě budu preferovat toho, který má více zkušeností i z jiných prací, nebo absolvoval určité komunikační kurzy. Myslím si však, že pokud má člověk zkušenosti z hodně rozdílných prací a stáží, může to o něm taky říct, že neví, kde se chce uchytit a v čem chce pracovat. Což taky není příliš vhodné.“

Jaký by podle vašeho názoru měl mít manažer přístup k řízení lidí?

„Já osobně jsem se vzhlédl, a myslím si, že je to ideální typ vedoucího, když nechá zaměstnance, ať tvoří sami a občas to s nimi konzultuje. Pokud je sám nakloněný nějakému názoru, tak nechá lidi, ať na ten samý názor přijdou sami. Znamená to tedy je vést, ale stejně tak jim nechávat prostor. Zaměstnanci budou totiž motivováni tím, že tvoří sami a práce je proto bude bavit více.“

Myslíte si, že by manažer měl věnovat velkou pozornost motivování svých zaměstnanců?

„Myslím si, že je stejně důležité motivovat své zaměstnance, jako je vzdělávat a nechávat jim určitou samostatnost a zodpovědnost.“

A jakou formou by je měl motivovat?

*„Je určitě dobré motivovat pomocí peněz a různých bonusů. Také si myslím, že velký význam mají tzv. nepřímé motivace. To je například, že zaměstnanec dostane k dispozici služební auto nebo školení, o které má sám zájem. **Musí se však motivovat hned po odvedené práci.**“*

Považujete za důležité, aby si manažer vytvářel vztah se svými zaměstnanci i mimo pracovní dobu?

„Nemyslím si, že je to důležité, ale určitě to není na škodu. Je ale dobré odlišit pracovní prostřední od osobního, aby měl manažer autoritu.“

Jaké schopnosti jsou dle Vašeho názoru pro práci manažera nejdůležitější?

„Dle mého názoru jsou nejdůležitější schopnosti komunikační, protože špatně prezentované zadání ze strany manažera, vede je špatně odvedené práci ze strany zaměstnanců.“

Můžete mi popsat ideálního uchazeče na pozici manažera ve stavební firmě?

„Jak jsem již řekl, musí být sebejistý, autoritativní a zároveň neztrácet lidskost. Velmi se dívám také na to, jak hluboké odborné znalosti má a jak je umí prezentovat.“

8.5 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Co se týče zpracovávání výsledků z analýzy nabídek prací, průzkumu stavebních společností a studentů posledního ročníku oboru Management stavebnictví a řízených rozhovorů s jednatelem vybraných stavebních společností, bylo velmi zajímavé a poučné porovnávat zjištěné informace. Za nejpodstatnější považuji výsledky z řízených rozhovorů, kterých si velmi vážím. Ať už z toho důvodu, že se mi podařilo skloubit skupinu manažerů s různou délkou výkonu této funkce, což je dle mého názoru podle odpovědí znát, tak také proto, že mi poskytli představu o tom, jak to ve vedení stavebních společností funguje. V některých otázkách byly odpovědi z průzkumů zcela odlišné, v jiných se naopak zcela shodovaly, důležité však je, že mi tyto průzkumy daly možnost komplexního pohledu na danou problematiku. Získala jsem totiž názory jak budoucích stavebních manažerů, tedy studentů posledního ročníku oboru Management ve stavebnictví, tak zároveň také názory lidí, kteří se již ve stavebnictví nějakou dobu pohybují. A v neposlední řadě také velmi cenné názory jednatelů stavebních společností, kteří s touto problematikou mají největší zkušenosti.

Abych vedla průzkumy a řízené rozhovory správným směrem, stanovila jsem si na počátku své práce tři pracovní hypotézy, od kterých jsem následně odvíjela své otázky jak v dotazníkových průzkumech, tak v řízených rozhovorech. Po vyhodnocení všech průzkumů jsem dospěla k těmto závěrům:

První hypotéza „**Výhodou manažera je být silná vůdčí osobnost, která ráda pracuje s lidmi a snadno přímo rozhoduje, spíše extrovert**“ zazněla v dotazníkovém průzkumu pro stavební společnosti v otázkách 9 a 12, a v průzkumu pro studenty v otázkách 5 a 8. Co se týče stavebních společností, tak i studentů, došlo k potvrzení této hypotézy. V obou případech patřily totiž mezi upřednostňované vlastnosti právě rozhodnost a vůdčí osobnost. V řízených rozhovorech s jednatelem vybraných stavebních společností tyto vlastnosti také zazněly, ovšem mezi často zdůrazňované vlastnosti patřily také čestnost a zodpovědnost, které respondenti také hojně volili v dotazníkových průzkumech.

Lze tedy říci, že stavební manažer by měla být vůdčí osobnost, která snadno provádí rozhodnutí. Právě na manažerovi jsou totiž důležitá rozhodnutí, které podniká jak za společnost, sebe, tak i za pracovníky, které řídí.

Zároveň by to však měla být taková osobnost, která je schopná si připustit, že za svá rozhodnutí přebírá zodpovědnost, a měl by proto jednat čestně a dá se říci i ke spokojenosti svých zaměstnanců.

Co se tedy stavebních společností týče, měly by v první řadě dbát na to, aby na manažerské pozice přijímaly psychicky vyzrálé a odolné jedince, kteří splňují již zmiňované osobnostní vlastnosti. Tomu samozřejmě musí přizpůsobit požadavky, které na uchazeče o danou pozici mají. Z analýzy nabídek prací by například mělo být zřetelně jasné, že nejvíce požadovanými vlastnostmi by měla být vůdčí osobnost a rozhodnost.

Stavební fakulta by pak měla klást větší důraz na ústní prezentaci jak u úkolů, projektů či u zkoušek. Myslím si, že i když tomu v převážné míře studenti nedávají přednost, je to právě to, co je připraví například na budoucí prezentaci sama sebe u pohovoru nebo na umění prezentovat určité úkoly před zaměstnanci a zaměstnavateli.

Myslím si také, že by se studenti měli mnohem více účastnit soutěží a různých kurzů, které fakulta nabízí. Jsou to totiž další příležitosti jak získat zkušenosti a zpětnou vazbu na své prezentování a vystupování, což ve velké míře souvisí se sebezdokonalováním se.

Pro druhou hypotézu „**V dnešní době není rozhodující pohlaví manažera, od ženy se očekávají stejné výsledky práce jako u muže**“ byly položeny otázky 5, 6, 7, 8 v průzkumu prováděném ve stavebních společnostech, a otázky 2, 3, 4, 5 v průzkumu prováděném u studentů. Zde také došlo k potvrzení mé hypotézy jak u stavebních společností, tak u studentů a i řízených rozhovorů. Je však nutné zdůraznit, že i když se v dotazníkových průzkumech vyskytlo pouze malé procento respondentů, kteří odpověděli, že i v dnešní době je pohlaví manažera podstatné, z řízených rozhovorů,

které považuji za velmi zdařilé, vyplývá, že i přesto, že se dnes oficiálně neohlíží na pohlaví manažerů ve stavebnictví, mají to ženy v tomto odvětví stále ještě o mnoho složitější než muži.

Je tedy důležité, aby si žena, která se pohybuje ve stavebnictví, dokázala prosadit své znalosti a měla takové osobnostní vlastnosti, které jsou podstatné pro to, aby ji pracovníci uznávali a respektovali.

Myslím si, že s tím velmi souvisí kapitola o vzdělávání manažerů, kterou jsem se zabývala ve své teoretické části, protože pokud si manažer osvojí všechny typy zmiňované inteligence, pak pro výkon této funkce není pohlaví vůbec podstatné.

Třetí hypotéza „**Manažer splňuje nároky zaměstnavatelů až po praxi**“ se vyskytla v otázkách 11, 12, 13, 14 u průzkumu stavebních společností, u studentů pak v otázkách 7, 8, 9, 10. V tomto případě došlo také k potvrzení mé hypotézy. V převážné většině případů se požadovaná délka praxe z dotazníkového šetření pohybovala v rozmezí 1 – 3 let, z analýzy nabídek prací pak v rozmezí 2 – 10 let. Je však nutné říci, že podstatná není pouze praxe manažerská nebo stavební, ale kterákoliv jiná zkušenost z předchozího zaměstnání či brigády. Velmi cenné jsou také osobní zkušenosti ze zahraničí, nikoliv pouze znalost jazyka, ale i skutečně prokázané osobnostní vlastnosti, jako například samostatnost či jistý druh osobní odvahy. Velmi mě také zaujalo a potěšilo, jakou váhu kladli jednatelé společností v řízených rozhovorech na absolvování komunikačních kurzů.

Myslím si tedy, že všechny předchozí pracovní zkušenosti se určitým způsobem promítnou do výkonu práce manažera ve stavebnictví, a je tedy důležité budovat svou osobnost formou těchto zkušeností a také absolvováním různých kurzů, které zcela jistě dopomohou k správnému výkonu funkce stavebního manažera.

Co se stavebních společností týče, domnívám se tedy, že by neměli klást 100% důraz na dlouhodobou předchozí praxi, i když u výkonu manažerské pozice je určitá délka praxe samozřejmě potřebná. Osobně také souhlasím s tím, že ji může vykonávat jen člověk, který má určité zkušenosti a je schopen je předávat dalším zaměstnancům. Ovšem myslím si, a z výzkumu to také vyplývá, že by se společnosti měli také ohlížet na zkušenosti čerpané odjinud, než pouze z prací v oboru. Myslím tím, ohlížet se na to, jak se daný uchazeč snaží formovat sám sebe pomocí různých brigád během studia, zahraničních stáží, nebo absolvováním různých kurzů a podobně.

Co se týče fakulty, měla by dle mého názoru více klást důraz a podmínky pro absolvování praxí nebo pracovních stáží během studia, protože z této hypotézy jasně vyplývá důležitost praxe na trhu práce.

S tím souvisí také postoj studentů, kteří by dle mého názoru měli co nejvíce využívat možností, které fakulta při studiu nabízí. Jako například pracovní stáže nebo studijní pobyty v zahraničí. Považuji je za důležité jak z hlediska osvojení si cizích jazyků, tak z určité atraktivity pro budoucího zaměstnavatele. Také by však měli mít snahu získávat praxi již během studia, buď formou stálé práce, nebo formou brigád, jelikož jak praví výrok Jana Ámose Komenského:

„Naše práce formuje nás.“

9 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo prozkoumání a stanovení požadavků na manažera ve stavebnictví. Myslím si, že požadavky na manažera ve stavebnictví se příliš neliší od požadavků na manažera kterékoliv jiné společnosti, samozřejmě až na odborné znalosti, které u stavebního manažera spočívají ve znalosti stavebního trhu a stavebnictví celkově.

Lze však říci, že určitá specifika pro manažera ve stavebnictví jsou. Převážně se týkají pohlaví, protože ačkoliv v dnešní době již nepocítujeme velké rozdíly mezi vnímáním muže a ženy v pracovním prostředí, stavebnictví je stále ještě převážně doménou mužů. Avšak z průzkumu studentů posledního ročníku oboru Management ve stavebnictví lze doufat v určitou změnu, jelikož tam můj průzkum tvořila skoro polovina respondentů ženského pohlaví.

Po vypracování této práce mohu říci, že **manažerem ve stavebnictví by měla být osoba, která má nejen potřebné odborné znalosti, ale je to hlavně vyspělá osobnost, která je schopna zodpovědně a efektivně vést zaměstnance a dané úkoly ve stavební společnosti.**

Z výsledků, které vyplývají z mé práce na požadavky na manažera ve stavebnictví, mohu říci, že se ztotožňuji s výrokem Ronalda Reagana, který doporučuje manažerům:

„Obklopte se nejlepšími lidmi, které najdete, delegujte zodpovědnosti a nepřekázejte.“

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ADAIR, John Eric. Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, 231 s. ISBN 80-85603-40-3.
- [2] PhDr. Mária Antošová, PhD. . Moderní řízení. Hospodářské Noviny IHNE ISSN 1213 – 7693. [online]. 6. 6. 2007 [cit. 2015-12-31]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21326760-co-podnik-ocekava-od-manazera-znalosti>
- [3] BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [4] BUŠINA, Filip. Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví., Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 319 s. ISBN 978-80-7478-455-2
- [5] Faktory ovlivňující vývoj profese učitele. ISBN 978-80-7481-090-9
- [6] Firemní sociolog. [online]. 13.5.2015 [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>
- [7] http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_organizovani.pdf
- [8] CHOBOTOVÁ, Monika. Manažerské dovednosti: [studijní materiál]. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008, 66 s. ISBN 978-80-7248-455-3.
- [9] Jaký druh inteligence potřebují top manažeři. idnes.cz. [online]. 20.5.2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://karelcervenky.blog.idnes.cz/c/192002/Jaky-druh-inteligence-potrebuji-top-manazeri.html>

- [10] KOVÁCS, Jan. Manažerské dovednosti. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007, 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [11] LINKESCHOVÁ, D., Jak vzdělávat studenty pro potřeby stavebnictví, článek v Stavební obzor, ISSN 1210-4027, Fakulta stavební ČVUT, Fakulta stavební VUT Brno, Fakulta stavební VŠB TU Ostrava, ČKAIT, Praha, 2010
- [12] LINKESCHOVÁ, D., Přínosy zahraničních mobilit a jejich možný vliv v oblastech odborného vzdělávání, příspěvek na konferenci Přispívající měnící se požadavky na kvalifikaci vzdělavatelů v odborném vzdělávání ke zvýšení kvality tohoto vzdělávání?, ISBN 978-80-87652-62-6, Národní ústav pro vzdělávání, Praha, 2012
- [13] LINKESCHOVÁ, D., THE CONSTRUCTION INDUSTRY MANAGERS AND THE NEED FOR CHANGES IN THEIR COMMUNICATION, příspěvek na konferenci International Scientific Conference People, Buildings and Environment 2014 (PBE2014), ISSN 1805-6784, ISBN 978-80-214-5050-9, VUT v Brně, FAST, EKŘ, Brno, 2014
- [14] LINKESCHOVÁ, D., Vzdělávání budoucích stavebních manažerů a potřeba posunu paradigmatu v komunikaci, příspěvek na konferenci Faktory ovlivňující vývoj profese učitele, ISBN 978-80-7481-090-9, Národní ústav pro vzdělání, Praha, 2015
- [15] LINKESCHOVÁ, D.; TICHÁ, A., Multicultural education, creativity and innovation at universities in the Czech Republic, článek v Procedia Social and Behavioral Sciences, ISSN 1877-0428, 2013
- [16] LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-7204-396-x.
- [17] LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti., Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

- [18] Management mania. ManagementMania\\'s Series of Management ISSN 2327-3658. [online]. 20.01.2015 [cit. 2015-12-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>
- [19] managementmania. [online]. 12.5.2015 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: https://managementmania.com/uploads/article_attachment/file/11/Dedina-Volba_vhodn_ho_stylu_rozhodovani_-_Vroom-Yetton-Jago.pdf
- [20] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- [21] Management mania. ManagementMania\'s Series of Management ISSN 2327-3658. [online]. 20.05.2013 [cit. 2015-12-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni>
- [22] MÜLLER-THURAU, Claus Peter. 101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru: jak se připravit a uspět. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 169 s. ISBN 978-80-247-3685-3.
- [23] SLAVÍK, Jakub. Z inženýra manažerem. Praha: FCC Public, 2010, 183 s. ISBN 978-80-86534-16-9.
- [24] ŠULEŘ, Oldřich. 100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vi, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.
- [25] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

11 SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 2.2 – „4 kategorie charakteru“	18
Obrázek 3 – „Role manažera podle Mintzberga“	21
Obrázek 4.1 – „Obsah plánů“	24
Obrázek 4.1.1 – „Časová matice“	26
Obrázek 4.2.1.1 – „Liniová organizační struktura“	28
Obrázek 4.2.1.2 – „Štábně - liniová organizační struktura“	28
Obrázek 4.2.1.3 – „Funkcionální organizační struktura“	29
Obrázek 4.4.2.1 – „Čtyři typy motivace“ ^[1]	32
Obrázek 4.4.2.2 – „Maslowova pyramida potřeb a možnosti podniku tyto potřeby uspokojit“	33
Obrázek 4.5 – „Postup kontroly“	35
Obrázek 5.3 – „GRID – manažerská mřížka“	39
Obrázek 8.2 – „Nabídky pracovních pozic v krajích ČR“	51

12 SEZNAM TABULEK

Tabulka 2.1.1 – „16 základních osobnostních typů“	16
Tabulka 2.1.2 – „16 základních osobnostních typů“	17
Tabulka 5.5 – „Metoda SMART“	42
Tabulka 8.3.1 Stavební společnosti - 11	66
Tabulka 8.3.1 Studenti - 8	66

12 SEZNAM GRAFŮ

Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 1	54
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 2	54
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 3	55
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 4	56
Graf 8.3.1 Studenti - 1	56
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 5	57
Graf 8.3.1 Studenti - 2	58
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 6	58
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 7	59
Graf 8.3.1 Studenti - 3	60
Graf 8.3.1 Studenti - 4	60
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 8	61
Graf 8.3.1 Studenti - 5	62
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 9	63
Graf 8.3.1 Studenti - 6	64
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 10	65
Graf 8.3.1 Studenti - 7	65
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 12	67
Graf 8.3.1 Studenti - 9	68
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 13	69
Graf 8.3.1 Studenti - 10	70
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 14	71
Graf 8.3.1 Studenti - 11	72
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 15	73
Graf 8.3.1 Studenti - 12	73
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 16	74
Graf 8.3.1 Studenti - 13	75
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 17	76
Graf 8.3.1 Studenti - 14	76
Graf 8.3.1 Stavební společnosti - 18	77
Graf 8.3.1 Studenti - 15	78

13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník – Stavební společnosti

Příloha č. 2 – Dotazník – Studenti oboru Management ve stavebnictví

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Horská a jsem studentkou posledního ročníku Fakulty stavební na VUT v Brně. Dotazník, který jste právě obdrželi, slouží k mé diplomové práci na téma: Požadavky na manažera ve stavebnictví.

1) Jak dlouho pracujete ve stavebnictví?

- a) 0 – 5 let
- b) 5 – 10 let
- c) 10 a více let

2) Kolik lidí přímo řídíte?

- a) 1 – 5 lidí
- b) 5 – 10 lidí
- c) 10 – 20 lidí
- d) 20 a více lidí

3) Kolik je Vám let?

- a) 20 – 30 let
- b) 30 – 40 let
- c) 40 – 50 let
- d) 50 a více let

4) Pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

5) Je pro Vás podstatné, zda je manažerem muž či žena?

- a) Ano
- b) Ne

6) Pokud ano, kdo se podle Vás hodí na tuto pozici lépe?

- a) Muž
- b) Žena

7) Pokud jste odpověděl/a muž, uveďte proč?

- a) Větší autorita
- b) Lepší odborné znalosti
- c) Lepší výkon v práci
- d) Něco jiného, co?

8) Pokud jste odpověděl/a žena, uveďte proč?

- a) Větší autorita
- b) Lepší odborné znalosti
- c) Lepší výkon v práci
- d) Něco jiného, co?

9) Vyberte, jaké by podle Vás měl mít manažer osobnostní vlastnosti?

- | | |
|---------------|----------------|
| a) Přátelský | h) Přímý |
| b) Ohleduplný | i) Neústupný |
| c) Čestný | j) Zásadový |
| d) Vnímavý | k) Extrovert |
| e) Svědomitý | l) Vůdčí |
| f) Pořádný | m) Rozhodný |
| g) Rozvážný | n) Jiné, jaké? |

10) Které z nabízených možností dáváte u manažera přednost?

- a) Odborným znalostem
- b) Osobnostním vlastnostem
- c) Jiné, jaké?

11) Je pro Vás zárukou pro práci manažera absolvování vysoké školy?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

12) Co je pro Vás nejdůležitější zárukou kvality pro práci manažera (napište prosím vlastními slovy).

13) Kolik let praxe v oboru by měl/a manažer/ka mít?

- a) Žádnou, praxe v oboru není nutná
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 5 let
- d) 5 a více let

14) Kolik let jakékoliv praxe by měl/a manažer/ka mít?

- a) Žádnou, je to zbytečné
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 5 let
- d) 5 a více let

15) Jaký přístup by měl/a manažer/ka mít k řízení lidí?

- a) Velmi aktivní vedoucí vydávající příkazy a rozkazy
- b) Nechat prostor i pro vyjádření druhých, názor manažera/ky má však rozhodující váhu
- c) Přenechat zodpovědnost na ostatních
- d) Zhodnotit výsledky, ale do práce příliš nezasahovat, záleží mu/jí na osobním rozvoji zaměstnanců

16) Jakou část práce podle Vás zabere manažerovi/ce motivování svých podřízených?

- a) Velmi podstatnou část
- b) Převážně velkou
- c) Ne moc velkou
- d) Nepodstatnou

17) Jakou formu motivace by měl/a manažer/ka užívat?

- a) Peněžní
- b) Bonusy a výhody
- c) Pochvaly, povzbuzení
- d) Jiné, jaké?

18) Je podle Vás důležité, aby si manažer/ka vytvářel/a vztah se zaměstnanci i mimo prac. dobu?

- a) Ano
- b) Ne
- c) nevím

19) Co je podle Vás pro práci manažera/ky nejdůležitější?

- a) Schopnost vést lidi
- b) Organizační schopnosti
- c) Komunikační dovednosti
- d) Odborné znalosti
- e) Něco jiného, co?

20) Co ještě považujete za důležité (na co jsem se nezeptala nebo co jste v otázkách postrádal/a)?

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Horská a jsem studentkou posledního ročníku fakulty stavební na VUT v Brně. Dotazník, který jste právě obdrželi, slouží k mé diplomové práci na téma: Požadavky na manažera ve stavebnictví.

1) Pohlaví?

- c) Žena
- d) Muž

2) Je pro Vás podstatné, zda je manažerem muž či žena?

- c) Ano
- d) Ne

3) Pokud ano, kdo se podle Vás hodí na tuto pozici lépe?

- c) Muž
- d) Žena

4) Pokud jste odpověděl/a muž, uveďte proč?

- e) Větší autorita
- f) Lepší odborné znalosti
- g) Lepší výkon v práci
- h) Něco jiného, co?

5) Pokud jste odpověděl/a žena, uveďte proč?

- e) Větší autorita
- f) Lepší odborné znalosti
- g) Lepší výkon v práci
- h) Něco jiného, co?

6) Vyberte, jaké by podle Vás měl mít manažer osobnostní vlastnosti?

- | | |
|---------------|----------------|
| h) Přátelský | h) Přímý |
| i) Ohleduplný | i) Neústupný |
| j) Čestný | j) Zásadový |
| k) Vnímavý | k) Extrovert |
| l) Svědomitý | l) Vůdčí |
| m) Pořádný | m) Rozhodný |
| n) Rozvážný | n) Jiné, jaké? |

7) Které z nabízených možností dáváte u manažera přednost?

- d) Odborným znalostem
- e) Osobnostním vlastnostem
- f) Jiné, jaké?

8) Je pro Vás zárukou pro práci manažera absolvování vysoké školy?

- d) Ano
- e) Ne
- f) Nevím

9) Co je pro Vás nejdůležitější zárukou kvality pro práci manažera (napište prosím vlastními slovy).

10) Kolik let praxe v oboru by měl/a manažer/ka mít?

- e) Žádnou, praxe v oboru není nutná
- f) 1 – 3 roky
- g) 3 – 5 let
- h) 5 a více let

11) Kolik let jakékoliv praxe by měl/a manažer/ka mít?

- e) Žádnou, je to zbytečné
- f) 1 – 3 roky
- g) 3 – 5 let
- h) 5 a více let

12) Jaký přístup by měl/a manažer/ka mít k řízení lidí?

- e) Velmi aktivní vedoucí vydávající příkazy a rozkazy
- f) Nechat prostor i pro vyjádření druhých, názor manažera/ky má však rozhodující váhu
- g) Přenechat zodpovědnost na ostatních
- h) Zhodnotit výsledky, ale do práce příliš nezasahovat, záleží mu/jí na osobním rozvoji zaměstnanců

13) Jakou část práce podle Vás zabere manažerovi/ce motivování svých podřízených?

- e) Velmi podstatnou část
- f) Převážně velkou
- g) Ne moc velkou
- h) Nepodstatnou

14) Jakou formu motivace by měl/a manažer/ka užívat?

- e) Peněžní
- f) Bonusy a výhody
- g) Pochvaly, povzbuzení
- h) Jiné, jaké?

15) Je podle Vás důležité, aby si manažer/ka vytvářel/a vztah se zaměstnanci i mimo prac. dobu?

- d) Ano
- e) Ne
- f) nevím

16) Co je podle Vás pro práci manažera/ky nejdůležitější?

- f) Schopnost vést lidi
- g) Organizační schopnosti
- h) Komunikační dovednosti
- i) Odborné znalosti
- j) Něco jiného, co?

17) Co ještě považujete za důležité (na co jsem se nezeptala nebo co jste v otázkách postrádal/a)?